

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

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
*Экономики и управления организациями*



проф. Ю.И. Трещевский  
27.04.2020

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.17 Управление изменениями

- 1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:** 38.03.02  
«Менеджмент»
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Менеджмент организации, Маркетинг, Финансовый менеджмент, Международный менеджмент, Бизнес-администрирование
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доцент Франовская Галина Николаевна
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол № 4 от 16.04.2020 г.
- 8. Учебный год:** 2023/2024 **Семестр(ы):** 7

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

**Цель** учебной дисциплины дать представление о системной организации экономики, изменениях социально-экономических систем, их разновидностях и процессе управления, закономерностях развития организации и основных подходах к проведению организационных изменений.

Основными **задачами** учебной дисциплины являются:

- формирование системного видения управления изменениями;
- ознакомление обучающихся с подходами к понятию управления изменениями и видами изменений на различных уровнях;
- изучение политики и технологий управления изменениями;
- ознакомление обучающихся с моделями управления изменениями;
- изучение причин и видов сопротивления изменениям, а также методов преодоления сопротивлений изменениям.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: базовая часть.

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

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ОК-3	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- системную организацию экономики;</li><li>- внешние и внутренние предпосылки и последствия системного свойства изменений социально-экономических систем.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- давать функциональные характеристики различных социально-экономических систем;</li><li>- классифицировать изменения в социально-экономических системах.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками выбора способов управления противоречиями в социально-экономических системах;</li><li>- методами анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.</li></ul>
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- основные технологии и фазы системного подхода к проектированию программы организационных изменений.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем; находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками планирования и применения на практике методов системной технологии изменений.</li></ul>
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- специфику идентификации проблем организации;</li><li>- политику и стратегии проведения организационных изменений;</li><li>- модели управления изменениями;</li><li>- основные факторы, влияющие на отношение работников к преобразованиям в деятельности организации;</li><li>- причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления.</li></ul>

		<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать причины возникновения необходимости изменений;</li> <li>- классифицировать виды изменений;</li> <li>- выстраивать систему интересов персонала, способствующую проведению изменений.</li> <li>– применять модели управления изменениями.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных последствий;</li> <li>– готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений;</li> <li>- технологиями и методами преодоления сопротивлений изменениям.</li> </ul>
--	--	---

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. – 5/180.**

**Форма промежуточной аттестации: экзамен**

### 13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам
		№ семестра 7
Аудиторные занятия	54	54
в том числе: лекции	18	18
практические	36	36
лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	90	90
Форма промежуточной аттестации <i>Экзамен</i>	36	36
Итого:	180	180

#### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Системная организация экономики	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.
1.2	Управление изменениями социально-экономических систем: предпосылки и последствия системного свойства	Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.
1.3	Изменения и инерция	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.
1.4	Методические аспекты управления изменениями	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений. Проектирование стратегии изменений.
1.5	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.
1.6	Управление сопротивлением	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

	изменениям	
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Системная организация экономики	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.
2.2	Управление изменениями социально-экономических систем: предпосылки и последствия системного свойства	Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.
2.3	Изменения и инерция	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.
2.4	Методические аспекты управления изменениями	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений. Проектирование стратегии изменений.
2.5	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.
2.6	Управление сопротивлением изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Системная организация экономики	2	4	-	10	16
2	Управление изменениями социально-экономических систем: предпосылки и последствия системного свойства	2	4	-	10	16
3	Изменения и инерция	2	4	-	10	16
4	Методические аспекты управления изменениями	4	8	-	20	32
5	Модели организационных изменений	4	8	-	20	32
6	Управление сопротивлением изменениям	4	8	-	20	32
	Экзамен			-		36
	Итого	18	36	-	90	180

### 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 основах управления 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;
- при подготовке к текущему и промежуточному контролю использовать материалы ФОС.

Теоретический материал используется для выполнения практических заданий.

## 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.

### б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
6	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.
7	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> .
8	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> .
9	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> .
10	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
11	Электронный университет ВГУ <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> LMC Moodle

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы.

№ п/п	Источник
12	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.
13	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-
14	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> >.
15	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.
16	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.
17	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.
18	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. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости):** сайты различных организаций и предприятий, федеральных и региональных структур, консалтинговых и аудиторских компаний, сайт Росстата и др.

Программа курса реализуется с применением дистанционных технологий.

#### **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебные аудитории, специализированная мебель.

#### **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)	Оценочные средства
1.	Системная организация экономики	ОК-3	Практическое задание
2	Управление изменениями социально-экономических систем: предпосылки и последствия системного свойства	ОК-3	Практическое задание
3	Изменения и инерция	ОПК-2	Практическое задание
4	Методические аспекты управления изменениями	ОПК-2	Практическое задание
5	Модели организационных изменений	ОПК-3	Практическое задание
6	Управление сопротивлением изменениям	ОПК-3	
Промежуточная аттестация			Тестирование

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Оценочные средства
	форма контроля – экзамен		Ситуационные, практико-ориентированные задачи

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

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

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

Текущая аттестация по дисциплине «Управление изменениями» проводится в форме контроля выполнения двух практических заданий. Критерии оценивания приведены ниже.

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств.

#### 20.1.1. Практические задания.

*Практическое задание 1* по дисциплине включает изучение теоретических вопросов дисциплины на примере деятельности конкретной организации по авторской методике преподавателя (по диагностике организационной среды до проведения изменений и разработке алгоритмических и концептуальных моделей организационных изменений). Анализируемое предприятия выбирается обучающимися самостоятельно.

*Практическое задание 2* по дисциплине включает изучение теоретических вопросов дисциплины на примере деятельности конкретной организации по авторской методике преподавателя (по разработке стратегий организационных изменений, по диагностике причин и видов сопротивления изменениям, разработке механизмов преодоления сопротивления персонала изменениям в организации). Анализируемое предприятия выбирается обучающимися самостоятельно.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся осуществляет выполнение не менее 90% каждого практического задания	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся выполняет не менее 75 % каждого практического задания	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся выполняет не менее 50 % каждого практического задания	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся выполняет не более 50% каждого практического задания	–	Неудовлетворительно

### 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» осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- тестовых заданий;
- ситуационных, практико-ориентированных задач;

– результатов прохождения текущих аттестаций – выполнения двух практических заданий.

## 20.2.1 Описание технологии проведения

### 1) Примеры тестовых заданий

**ЗАДАНИЕ 1.** По характеру изменений выделяют следующие группы:

- направленные;
- мотивационные;
- трансмутационные;
- ненаправленные.

**Ответ: мотивационные**

**ЗАДАНИЕ 2.** По степени постоянства изменения можно рассматривать, как:

- долгосрочные;
- постоянные;
- циклические;
- краткосрочные.

**Ответ: циклические**

**ЗАДАНИЕ 3.** По результатам изменения классифицируются на:

- морфогенетические;
- репродуктивные;
- трансформационные;
- все вышеперечисленное.

**Ответ: морфогенетические**

**ЗАДАНИЕ 4.** 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 5.** Какие способы управления противоречиями в системах Вам известны?

- разрушение противоречий;
- экспорт противоречий;
- уход от противоречия;
- избегание противоречий.

**Ответ: экспорт противоречий**

**ЗАДАНИЕ 6.** Экспорт противоречий – это:

- группа форм трансформации системы с целью изменить характер связей с внешней средой организации;
- сохранение и воспроизводство элементного состава системы и баланса внутрисистемных связей посредством привлечения ресурсов из внешней среды;
- перенос внутрисистемных противоречий с целью обеспечения максимально возможного сохранения системы;
- снижение уровня агрессивности внешней среды по отношению к системе.

**Ответ: перенос внутрисистемных противоречий с целью обеспечения максимально возможного сохранения системы**

**ЗАДАНИЕ 7.** Какие внутренние факторы обуславливают инерцию социально-экономических систем?

- опасность потери институциональной поддержки;
- динамика развития политических коалиций;
- отношения обмена с другими организациями;
- опасность потери легитимности деятельности организации.

**Ответ: динамика развития политических коалиций**

**ЗАДАНИЕ 8.** Какие внешние факторы обуславливают инерцию социально-экономических систем?

- опасность потери институциональной поддержки;
- динамика развития политических коалиций;
- необратимые затраты на производство;



- тенденции создавать нормативы на основе отдельных прецедентов.

**Ответ: опасность потери институциональной поддержки**

**ЗАДАНИЕ 9.** Организационная диагностика включает в себя следующие стадии:

- определение необходимых ресурсов;
- корректировка целей;
- изменения результатов;
- определение стратегии изменений.

**Ответ: определение необходимых ресурсов**

**ЗАДАНИЕ 10.** Какие типы технологий управления изменениями Вам известны:

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

**Ответ: все вышеперечисленное**

**ЗАДАНИЕ 11.** Факторами выбора стратегии управления изменениями являются:

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

**Ответ: все вышеперечисленное**

**ЗАДАНИЕ 12.** 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 13.** 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 14.** Этапами моделирования изменений по Л. Грейнеру 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: давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов**

**ЗАДАНИЕ 15.** Элементами моделирования изменений Ф.Гуиера и Д.Келли 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: рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.**

**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.** Компонентами внутренней среды организации по модели Надлера и Ташмена являются:

- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация;
- структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности;
- задачи, люди, структуры и системы, культура;
- разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий.

**Ответ: задачи, люди, структуры и системы, культура**

**ЗАДАНИЕ 18.** 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 19.** 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 20.** 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 21.** Тонизирующими методами преодоления сопротивления изменениям являются:

- поддержка, одобрение, участие, способность сдерживать развитие негативной мотивации в тех или иных обстоятельствах, возникающих вследствие нововведений;
- изучение личности и коллектива, фиксация психического состояния, состояния знаний, умений и навыков исполнителей нововведений, социально-психологический климат;
- формирование новых качеств и свойств у личности и коллектива, адекватных ситуации нововведения;
- манипуляции и кооптации.

**Ответ: поддержка, одобрение, участие, способность сдерживать развитие негативной мотивации в тех или иных обстоятельствах, возникающих вследствие нововведений**

## **2) Ситуационные, практико-ориентированные задачи / мини-кейсы:**

**ЗАДАНИЕ 1.** ООО «Алмаз» 3 месяца фиксирует уход клиентов и уменьшение повторных покупок потребителей, а у ООО «Рубин» растут затраты в связи с вводом маркировки продукции. Какое предприятие нуждается в организационных изменениях и почему?

**Ответ: ООО «Алмаз», т.к. необходимость изменений связана с внутренними проблемами организации**

**ЗАДАНИЕ 2.** ООО «Сапфир» потеряло выгодные рынки сбыта в Европе в связи с санкциями, а ООО «Топаз» фиксирует высокую текучесть кадров и усиление конфликтов в коллективе. На каком предприятии слабый менеджмент и почему?

**Ответ: в ООО «Топаз», т.к. необходимость изменений связана с внутренними проблемами организации**

**ЗАДАНИЕ 3.** У ООО «Опал» на финансовых результатах сказывается простой немецкого оборудования, к которому невозможно купить комплектующие запчасти, а в ООО «Александрит» на выручке сказывается

временное отсутствие у работников необходимых компетенций для работы на новом оборудовании российского производства. На каком предприятии экзогенные причины необходимости изменений, а на каком эндогенные?

**Ответ: у ООО «Опал» - экзогенные причины, у ООО «Александрит» - эндогенные**

**ЗАДАНИЕ 4.** Организация «Кристалл» расширяет свою экосистему, а компания «Сапфир» решила внедрить продвижение своей продукции в социальных сетях. Какая компания осуществляет локальное изменение, а какая комплексное?

**Ответ: «Кристалл» внедряет комплексные изменения, «Сапфир» - локальное изменение.**

**ЗАДАНИЕ 5.** Крестьянско-фермерское хозяйство «Гранат» расширяет регион продаж своей собственной фермерской продукции, а КФХ «Сердолик» решает полностью перейти от производства молочной продукции к производству мясной. Какое предприятие осуществляет революционное изменение, а какое эволюционное?

**Ответ: КФХ «Гранат» осуществляет эволюционное изменение, а КФХ «Сердолик» - революционное.**

**ЗАДАНИЕ 6.** В организации «Кристалл» для расширения экосистемы посредством внедрения дополнительных сервисов по доставке еды и заказа такси функции по планированию и реализации этих изменений поручили линейным менеджерам. А ООО «Сапфир» 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: ООО «Сапфир»**

**ЗАДАНИЕ 7.** В ООО «Александрит» снижается объём выпуска продукции, так как у работников отсутствуют соответствующие компетенции для работы на новом оборудовании российского производства. Кроме того, на общем собрании была озвучена задача по поиску новой тренинг-компании для повышения квалификации сотрудников отдела продаж. Определите, какая задача является срочной важной, а какая – важной несрочной.

**Ответ: Срочное важное изменение-обучение сотрудников работе на новом оборудовании, важное несрочное – поиск новой тренинг-компании**

**ЗАДАНИЕ 8.** Петрову поручили внести изменения в график проведения корпоративных мероприятий, а Иванову – обсудить условия заключения договора с новым поставщиком товаров. Определите, какая задача является срочной важной, а какая – важной несрочной.

**Ответ: Срочная важная задача - обсудить условия заключения договора с новым поставщиком товаров, важная несрочная - внести изменения в график проведения корпоративных мероприятий.**

**ЗАДАНИЕ 9.** ООО «Янтарь» потеряло поставщиков янтаря из стран Прибалтики и срочно ищет альтернативу в Калининградской области. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

**Ответ: директивную стратегию, т.к. она применяется в кризисных условиях с высокой скоростью решения.**

**ЗАДАНИЕ 10.** АО «Изумруд» закупило новое оборудование по производству ёлочных игрушек 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 11.** Производственный кооператив «Хризолит» решает внести на рассмотрение членов кооператива вопрос о внесении изменений в устав. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

**Ответ: стратегию соучастия (партиципативную), т.к. изменения в устав должны приниматься только на общем собрании членов кооператива.**

**ЗАДАНИЕ 12.** В АО «Малахит» вынесли на рассмотрение участников общества вопрос о структурной реорганизации предприятия. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

**Ответ: стратегию соучастия (партиципативную), т.к. вопросы реорганизации хозяйственного общества должны решаться только на общем собрании участников хозяйственного общества.**

**ЗАДАНИЕ 13.** Предприниматель подготовил проект организационных изменений своего бизнеса, куда вошли следующие основные стадии: открытие канала общения с работниками, общение по поводу предстоящих изменений, обсуждение целесообразности проведения изменений, утверждение плана изменений, внедрение запланированных мероприятий, закрепление проведённых мероприятий в должностных инструкциях персонала, вознаграждение наиболее эффективных участников рабочей группы по внедрению изменений. Как называется модель организационных изменений, которую использовал предприниматель и какие стадии она включает?

**Ответ: модель Курта Левина. Размораживание, движение, замораживание.**

**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.** При стратегировании и моделировании изменений в АО «Акварин» проектная группа по разработке и внедрению изменений последовательно отвечала на следующие вопросы, используя метод мозгового штурма: каким бизнесом мы занимаемся, как мы распределяем работу, привлекательно ли выполнение всех необходимых заданий с материальной и моральной точки зрения, кто и как удерживает ячейки в равновесии, как мы управляем конфликтами между людьми, имеются ли адекватные методы координации в организации? Как можно всё это усовершенствовать? Как называется модель организационных изменений, которую использовала проектная группа и какие элементы она включает?

**Ответ: модель шести ячеек М. Вайсборда. Цель, взаимоотношения, структура, вознаграждение, лидерство, вспомогательные механизмы.**

**ЗАДАНИЕ 17.** Предприниматели включили в системную карту анализа предпринимательской среды своего бизнеса по продаже бытовой техники только анализ конкурентов, потребителей и поставщиков. Какие важные подсистемы упустили предприниматели в этом анализе?

**Ответ: факторы внешней среды косвенного действия и внутренние факторы**

**ЗАДАНИЕ 18.** Для модернизации деятельности кофейни предприниматель решил провести анализ уровня конкуренции в отрасли, но заказал в консалтинговой фирме проведение только PEST-анализа. Получит ли этот предприниматель полную информацию об уровне конкуренции в этом сегменте общественного питания и почему? Как называется вид системного анализа предпринимательской среды до проведения изменений.

**Ответ: нет, не получит, т.к. PEST-анализ сконцентрирован на анализе макросреды. Системная карта.**

**ЗАДАНИЕ 19.** На общем собрании ООО «Свирель» при презентации нового проекта регионального расширения бизнеса по производству музыкальных инструментов 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 20.** При внедрении проекта модернизации организационной структуры предприятия путём формирования отдела маркетинга 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 маркетинга. Как называется этот способ управления сопротивлением изменениям?

**Ответ: манипуляция и кооптация**

**ЗАДАНИЕ 21.** Индивидуальный предприниматель поставил своих работников перед фактом изменения графика работы, не выслушав мнения и пожелания своих наёмных сотрудников. Как называются два самые подходящие методы управления возникшим сопротивлением этому изменению?

**Ответ: информирование и общение, переговоры и соглашения**

## 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 экзамена.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 21 тестовых заданий, 21 ситуационных (практико-ориентированных задач).

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

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
100–90	отлично (5 баллов)
89– 80	хорошо (4 балла)
79– 70	удовлетворительно (3 балла)
69-...	неудовлетворительно (2 балла)

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

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине рассчитывается по следующей формуле:

Итоговая оценка = 0,3 \* Результаты решения тестовых заданий и ситуационных, практико-ориентированных задач + 0,7 \* Результаты текущих аттестаций.

При выставлении итоговой оценки используется арифметическое округление.

В случае получения обучающимся неудовлетворительной оценки (2 балла) по результатам тестирования и выполнения практических заданий и/или текущих аттестаций, итоговая оценка по дисциплине – "неудовлетворительно".

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет знаниями и способностями определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями, анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями <b>Расчетная итоговая оценка = 5</b>	Отлично
Обучающийся владеет знаниями и способностями определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями, анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями, но допускает незначительные ошибки или неточности <b>Расчетная итоговая оценка = 4</b>	Хорошо
Обучающийся частично владеет знаниями и способностями определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями, анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями <b>Расчетная итоговая оценка = 3</b>	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания и способности или их отсутствие определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями, анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями <b>Расчетная итоговая оценка &lt; 3,0</b>	Неудовлетворительно

