

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.О.20 Управление изменениями**

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.03.02  
Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Управление бизнесом
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** 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:** 2026-2027

**Семестр: 7**

## **9. Цели и задачи учебной дисциплины**

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- формирование у обучающихся способности осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управлеченческих задач по управлению изменениями, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;

- формирование у обучающихся способности анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на обоснование и реализацию организационно-управлеченческих решений в сфере менеджмента изменений.

*Задачи учебной дисциплины:*

- создание у обучающихся способности определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями;

- создание у обучающихся способности анализировать возможности реализации организационно-управлеченческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями.

Дисциплина реализуется частично в форме практической подготовки (ПП).

## **10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: обязательная часть 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
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управлеченческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.1	Определяет состав и осуществляет поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений	Знать: характеристики изменений в социально-экономических системах и их классификацию, типологию организационных изменений, внешние и внутренние факторы функционирования организации, методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации. Уметь: проводить системный анализ деятельности организации до проведения изменений Владеть: навыками поиска данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению процессами изменений в организации.
ПК-2	Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на обоснование и реализацию организационно-управлеченческих решений	ПК-2.1	Анализирует возможности реализации организационно-управлеченческих решений в профессиональной деятельности	Знать: типологию стратегий осуществления изменений, критерии выбора стратегии организационных изменений, модели организационных изменений, понятие, причины сопротивления изменениям и методы управления ими. Уметь: выбирать стратегию организационных изменений, структурировать процессы изменений по соответствующим моделям, идентифицировать причины сопротивления изменениям и управлять процессом сопротивлений. Владеть: навыками разработки стратегий, моделей управления изменениями, методов управления сопротивлениями изменениям.

## **12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. – 4/144.**

**Форма промежуточной аттестации – экзамен.**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		7 семестр		ч., в форме ПП
		ч.		
Аудиторные занятия				
в том числе:	лекции	26	26	
	практические	38	38	8
	лабораторные	-	-	
Самостоятельная работа	44	44		
в том числе: курсовая работа (проект)	-	-		
Форма промежуточной аттестации (экзамен)	36	36		
Итого:	144	144		

**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	Сущность и классификация организационных изменений	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.	
1.2	Анализ организационной среды до проведения изменений	Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.	
1.3	Стратегии организационных изменений	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений.	
1.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	
1.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы управления сопротивлениями изменениям.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Сущность и классификация организационных изменений	Виды организационных изменений.	
2.2	Анализ организационной среды до проведения изменений	Факторы внешней и внутренней организационной среды. Диагностика организационных проблем. Виды анализа организационной среды.	Практическая подготовка
2.3	Стратегии организационных изменений	Виды стратегий организационных изменений и критерии их выбора. Проектирование стратегий изменений.	Практическая подготовка
2.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений. Проектирование моделей организационных изменений.	Практическая подготовка
2.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятия, причины и методы управления сопротивлениями изменениям.	Практическая подготовка

### 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	Сущность и классификация организационных изменений	2	6	-	8	16
2	Анализ организационной среды до проведения изменений	6	8	-	8	22
3	Стратегии организационных изменений	6	8	-	8	22
4	Модели организационных изменений	6	8	-	12	26
5	Управление сопротивлениями изменениям	6	8	-	8	22
	Контроль					36
	Итого:	26	38	-	44	144

### 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 практических заданий по дисциплине.

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

#### а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Блинov, A.O. Управление изменениями : учебник / A.O. Блинov, N.B. 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] / A.T. 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 / [под редакцией Ю. И. Треццевского]. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2015. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-292.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-292.pdf</a>
6.	Управление изменениями : учебное пособие / [под редакцией Ю. И. Треццевского]. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m20-214.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m20-214.pdf</a>

**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/course/view.php?id=30501">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30501</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	Джёэн, С. Путь Samsung: стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна : [12+] / С. Джёэн, 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="https://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	Чернопятов, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопятов. — 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:**

Специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер.

## **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.	Сущность и классификация организационных изменений	ОПК-2	ОПК-2.1	Практическое задание
2	Анализ организационной среды до проведения изменений	ОПК-2	ОПК-2.1	Практическое задание
3	Стратегии организационных изменений	ПК-2	ПК-2.1	Практическое задание
4	Модели организационных изменений	ПК-2	ПК-2.1	Практическое задание
5	Управление сопротивлениями изменениям	ПК-2	ПК-2.1	Практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Тестирование 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 предприятие 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 предприятие 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 источнику движущих сил изменения бывают:

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

**Ответ:** **эндогенные(внутренние), экзогенные(внешние)**

**ЗАДАНИЕ 2.** По времени разворачивания и протекания изменения бывают:

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

**Ответ:** **кратковременные, долговременные, постоянные**

**ЗАДАНИЕ 3.** 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:** все вышеперечисленное.

**ЗАДАНИЕ 4.** Движущими изменениями силами являются:

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

**Ответ:** проблемы и перспективы развития организации

**ЗАДАНИЕ 5.** Сдерживающими изменениями 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 6.** 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 7.** 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 8.** 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 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.** Самая быстрореализуемая стратегия управления организационными изменениями:

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

**Ответ: директивная**

**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.** 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 16.** Элементами моделирования изменений Ф.Гуяра 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 17.** Хромосомами реструктуризации в модели преобразования биологической корпорации Ф. Гуяра 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 18.** 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 19.** 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 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) Примеры ситуационных, практико-ориентированных задач:

**ЗАДАНИЕ 1.** Предприятие А два месяца подряд фиксирует уход клиентов и уменьшение повторных покупок потребителей, а у предприятия Б растут затраты в связи с вводом маркировки продукции. Какое предприятие нуждается в организационных изменениях и почему?

**Ответ:** предприятие А, т.к. необходимость изменений связана с внутренними проблемами организации

**ЗАДАНИЕ 2.** Предприятие А потеряло выгодные рынки сбыта в Европе в связи с санкциями, а предприятие Б фиксирует высокую текучесть кадров и усиление конфликтов в коллективе. На каком предприятии слабый менеджмент и почему?

**Ответ:** у предприятия Б, т.к. необходимость изменений связана с внутренними проблемами организации

**ЗАДАНИЕ 3.** У предприятия А на финансовых результатах оказывается простой немецкого оборудования, к которому невозможно купить комплектующие запчасти, а на предприятии Б на выручке оказывается 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 предприятия А экзогенные причины, у предприятия Б - эндогенные

**ЗАДАНИЕ 4.** Компания А расширяет свою экосистему, а компания Б решила внедрить продвижение своей продукции в социальных сетях. Какая компания осуществляет локальное изменение, а какая комплексное?

**Ответ:** компания А внедряет комплексные изменения, компания Б - локальное изменение.

**ЗАДАНИЕ 5.** Предприятие А расширяет регион продаж своей собственной фермерской продукции, а предприятие Б решает полностью перейти от производства молочной продукции к производству мясной. Какое предприятие осуществляет революционное изменение, а какое эволюционное?

**Ответ:** предприятие А осуществляет эволюционное изменение, а предприятие Б - революционное.

**ЗАДАНИЕ 6.** 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 организация Б для решения задачи по поиску новых рынков сбыта создало матрично-проектную группу для работы в этом направлении. Какая организация будет эффективнее и быстрее работать над разработкой и внедрением организационных изменений?

**Ответ:** организация Б

**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 «Аргумент» 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 «Аргумент»?

**Ответ:** приоритизация организационных изменений на основе интересов стейкхолдеров

**ЗАДАНИЕ 10.** 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 11.** АО «Звезда» 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 12.** Производственный кооператив «Хризантема» 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 13.** 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 14.** 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 15.** Предприниматели решили осуществить модернизацию организационной структуры своего предприятия по объединению двух отделов. 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 16.** 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 17.** При стратегировании и моделировании изменений в АО «Пирамида» 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 18.** Предприниматели включили в системную карту анализа предпринимательской среды своего бизнеса по производству и продаже мебели только анализ конкурентов, потребителей и поставщиков. Какие важные подсистемы упустили предприниматели в этом анализе?

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

**ЗАДАНИЕ 19.** На общем собрании ООО «Универсал» 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 20.** 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 осуществления изменения, возглавить отдел логистики. Как называется этот способ управления сопротивлениями 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 возниквшим 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 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
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