

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:40
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.07 Управление организационными изменениями
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент в производственной сфере
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Епишенкова Анна Александровна, канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере

Заведующий кафедрой:

Рытова Наталья Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.07 Управление организационными изменениями одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «27» февраля 2026г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.07 Управление организационными изменениями обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
D/02.6 Анализ, обоснование и выбор решения, 08.037 Бизнес-аналитик, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023г. № 821н.	ПК-2	Способен к анализу, обоснованию и выбору решения	ПК-2.4	Выбор решения для реализации в составе группы экспертов	ПК-2.4. 3-1. Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии ПК-2.4. 3-2. Знает теорию конфликтов
D/01.6 Встраивание процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализация существующих внутренних методологических и организационных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению, 08.018 Специалист по управлению рисками, утв. приказом Министерства	ПК-3	Способен к встраиванию процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализации существующих внутренних методологических и организационно-распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению	ПК-3.5	Координация работы по реализации дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией	ПК-3.5. У-1. Умеет координировать работу по реализации дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией

труда и социальной защиты РФ от 18.04.2025г. № 264н					
-----------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 57 ак. час. на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час. на лекции и 32 ак.час. на практические занятия. 51 ак. час. на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.07 Управление организационными изменениями реализуется на 6-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

- Организационное поведение;
- Стратегический менеджмент;
- Основы фасилитации в профессиональной деятельности.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СР кр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями															
Тема 1.1	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе	
Тема 1.2	Закономерности развития и изменения организации	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование, доклад	
Тема 1.3	Теоретические основы организационных изменений	17	2	0	0	6	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, задание открытого типа, доклад, контрольная точка	
Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации															
Тема 2.1	Управление изменениями на индивидуальном, командном и	16	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе	

	организационно м уровнях компании													
Тема 2.2	Сопротивление изменениям, причины и методы его преодоления	16	2	0	0	6	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование, задание открытого типа, доклад, контрольная точка
Тема 2.3	Роль руководителя в процессе осуществления изменений	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе
Тема 2.4	Управление изменениями в стратегическом развитии организации	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе, контрольная точка
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого		108	16	0	0	32	0	0	0	9	0	0	51	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями. ПК-2.4.

Понятие и история развития теории организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Основные элементы базовой модели организационных изменений. Основные составляющие организационного совершенства по Харингтону (процессы, проекты, изменения, знание, ресурсы). Виды компетентностей в управлении изменениями на предприятиях.

Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации. ПК-2.4.

Современные управленческие подходы и размер организации. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Основные этапы жизненного цикла организации. Макро- и микросреда организации. Влияние факторов макросреды на организационное поведение. Теории обучения в процессе осуществления изменений. Модель Д. Колба. Таксономия Блума.

Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений. ПК-2.4.

Принципы работы организации с использованием организационных метафор. Подходы к проведению изменений. Модели организационных изменений и организационных преобразований. Место концепции организационных изменений в теории менеджмента. Сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления. Общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге). Ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.

Принципы работы организации с использованием организационных метафор, которые характеризуют сущность подходов к изменениям. Организация как машина, политическая система, организм, поток и трансформация (метафоры Гаррета Моргана к организационным изменениям). Модели изменений (модель Льюина, формула изменений Бекхарда, модель согласования Надлер-Тушмана, системная модель Сенге). Цикл изменений по Коттеру.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании. ПК-2.4, ПК-3.5.

Методы психологического влияния на персонал. Команда в организации. Типы и стадии развития команды. Стили проведения изменений. Преодоление конфликтов в процессе изменений. Индивидуальные реакции на изменения. Индивидуальные предпочтения и изменения

Понятие команды и ее отличие от группы. Принципы создания команд. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями.

Бихевиористический, когнитивный, психодинамический, гуманистико-психологический подходы к изменениям. Управление своими и чужими изменениями, разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям. Этапы изменения команды по Такману: риски лидера и рекомендации относительно оптимизации процессов. Типология участников команды изменений по Белбину. Ловушки Биона. Определение желательных стандартов поведения команды и организации.

Тема 2.2. Сопротивление изменениям, причины и методы его преодоления. ПК-2.4.

Причины сопротивления изменениям. Преодоление сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления. Сопротивлений изменениям по основным уровням управления. Методы реагирования на сопротивление.

Методология «Анализ «поля сил». Механизмы преодоления сопротивления. Управление сопротивлением изменениям. Формирование инновационной организационной культуры. Разработка рекомендаций по снижению сопротивления изменениям на основе отраслевого бенчмаркинга.

Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений. ПК-2.4.

Роль личностей, групп в организационном развитии. Роль лидера при организационных изменениях. Основные подходы к принятию управленческого решения. Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе управления изменениями. «Измерения» управленческой деятельности. Причина нерезультативного лидерства. Условия возникновения лидерского поведения. Преобразование лидера в агента изменений

Эффективное лидерство. Матрица взаимосвязей: метафора организации и необходимый тип руководства. Менеджеры и лидеры: общее и отличное (по Уорену Беннису). Характеристика «согласительных» руководителей по Дж. Липман-Блюмену. Эмоциональная компетенция управленца.

Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации. ПК-2.4, ПК-3.5.

Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента. Виды стратегий осуществления изменений. Управление процессом изменений. Инструменты проведения организационных изменений. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями. Модель «переходного периода». Модель EASIER. Модель системной технологии вмешательства. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.

Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений. Команды в процессе реструктуризации. Ребрендинг. Создание бренда работодателя. Стратегическая сетка Кеша для оценки состояния информационных технологий в организации. Трехступенный подход управления изменениями в ИТ. Изменения процессов и корпоративной культуры организации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.07 Управление организационными изменениями входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и

открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			D	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.07 Управление организационными изменениями используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, задания открытого типа

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления

изменениями. ПК-2.4.

Вопросы для опроса

1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.
2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?
3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
4. Следует ли менять организационную культуру компании?
5. Что препятствует ее успешному изменению?
6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?
7. Как культура влияет на организационную эффективность?
8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?
9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?
10. Как оценить готовность организации к изменениям?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) - руководителю проекта, по выполнению функции (технология, качество) - руководителю функционального подразделения. Какой тип организационной структуры предприятий для внедрения преобразований охарактеризован? Запишите выбранный ответ и аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Задание 2. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители функциональных подразделений, а также руководители подразделений основной деятельности, специализированных по продуктам, услугам, группам потребителей или по территориям. Эти руководители обладают высокой степенью самостоятельности, однако подчиняются руководителям функциональных подразделений по тем или иным функциям. Какой тип организационной структуры предприятий для внедрения преобразований охарактеризован? Запишите выбранный ответ и аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Задание 3. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители некоторых функциональных подразделений. Работу по основной деятельности выполняют организации-соисполнители, связанные с данной организацией контрактными отношениями. Координируют работу по проектам генеральный директор и менеджеры проектов. Какой тип организационной структуры предприятий для внедрения преобразований охарактеризован? Запишите выбранный ответ и аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации. ПК-2.4.

Вопросы для опроса

1. В чем состоит сущность понятия «организация»?
2. Каковы основные характеристики организация как объекта управления?
4. Какие критерии используются для классификации организаций?
5. Сформулируйте понятие «организационная структура».
6. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций?
8. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.
9. Каковы основные этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь?
10. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь?
11. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Причинами роста организаций являются:
 - а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
 - б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
 - в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
 - г) все предыдущие ответы верны.
2. Преимуществами малых организаций являются:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- г) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
- д) все ответы а), б), в) неверны.

4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- е) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

6. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»)?

7. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество

стадий, чем модель И. Адизеса;

- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны?

8. Изменение - это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

9. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

10. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений. ПК-2.4.

Вопросы для опроса

1. Определите место концепции организационных изменений в теории менеджмента.
2. Когда и в связи с чем возникла концепция управления изменениями? Какие стадии прошла данная концепция в ходе своей эволюции?
3. В чем состоит специфика отечественного управления хозяйственными предприятиями в сравнении с зарубежными направлениями и школами?
4. Какие факторы способствуют, а какие противодействуют адаптации зарубежного опыта управления к региональной действительности?
5. Определите специфические черты модернизации региональных систем управления.
6. Какие факторы определяют политику изменений в компании?

7. В чем сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления?

8. Возможно ли совместное использование базовых инструментов оценки этапа жизненного цикла организации - моделей И. Адизеса и Л. Грейнера?

9. Назовите общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге).

10. Какие факторы определяют выбор конкретной модели изменений?

11. Назовите ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера.

<i>Характеристики</i>	<i>Стадия</i>				
	<i>Творчество</i>	<i>Централизация</i>	<i>Делегирование</i>	<i>Координация</i>	<i>Сотрудничество</i>
<i>Приоритет менеджмента</i>					
<i>Организационная структура</i>					
<i>Стиль руководства</i>					
<i>Система контроля</i>					
<i>Стимулирование</i>					

Задание 2. Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели И. Адизеса. Обоснуйте ответ.

<i>Стадия</i>	<i>Определяющая цель</i>	<i>Ограничивающая цель</i>
<i>Младенчество</i>		
<i>Go-go (Давай-давай)</i>		
<i>Юность</i>		
<i>Расцвет</i>		
<i>Стабильность</i>		
<i>Аристократизм</i>		
<i>Охота на ведьм (Салем-сити)</i>		
<i>Бюрократизм</i>		

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании. ПК-2.4, ПК-3.5.

Вопросы для опроса

1. Каковы индивидуальные реакции на изменения?
2. От каких индивидуальных предпочтений могут быть зависимы изменения?
3. В чём отличие понятия команды от группы?
4. Каковы принципы создания команд?
5. Через какие этапы проходит формирование стратегических изменений?
6. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений?
7. В чём состоит роль системного подхода в управлении организационными изменениями?
8. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения?
9. В чём заключаются отличия постоянно действующей команды от проектной?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание. «Моя готовность к изменениям». Проанализируйте персональные страхи и ресурсы в период перемен для определения пробелов компетенций.

Задание 1. Пройдите опрос-анкету «Личная готовность к изменениям» по модели Prosci ADKAR.

Задание 2. Проанализируйте результаты: установите зоны «Awareness», «Desire», «Knowledge», «Ability», «Reinforcement» на низком уровне.

Задание 3. Составьте SMART-план развития компетенций (тренинги, коуч-сессии, чтение литературы) и мер по снижению тревоги (медитация, менторская поддержка).

Задание 4. Составьте отчет с пятью зонами ADKAR, краткими выводами и конкретными мерами по каждой зоне.

Тема 2.2. Сопротивление изменениям, причины и методы его преодоления. ПК-2.4.

Вопросы для опроса

1. Что такое сопротивление изменениям и какие формы оно может принимать?
2. Какие индивидуальные (личностные) причины вызывают сопротивление изменениям?

3. Какие организационные факторы способствуют сопротивлению изменениям?
4. Как группа и её «нормы» влияют на готовность сотрудников принимать нововведения?
5. Какие эмоциональные реакции сотрудников на изменения вы встречали на практике?
6. Какие методы информационной поддержки помогают снизить уровень сопротивления?
7. Как вовлечение ключевых сотрудников («агентов изменений») облегчает процесс?
8. В чём заключается суть переговорного подхода к преодолению сопротивления?
9. Как система поощрений и санкций может стимулировать принятие изменений?
10. Как применяется модель К. Левина (размораживание – изменение – замораживание) на реальном примере?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

- а) страх перед неизвестным, неопределённым;
- б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
- в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- г) правильного ответа вообще нет.

2. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления;
- г) все вышеперечисленные меры.

3. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:

а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;

б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

в) оба ответа а) и б) верны.

4. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

а) невовлеченность в преобразования затрагиваемых изменениями лиц;

б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);

в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

г) все ответы а), б) и в) верны.

5. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;

б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;

в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

Задание 2.6. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;

б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;

в) верны оба а) и б) ответа.

Задание 2.7. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;

б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;

в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;

г) все ответы а), б) и в) верны.

Задание 2.8. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:

а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;

б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;

в) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

Задание 2.9. Лидеры в организационных изменениях:

а) обеспечивают достижение цели команды;

б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;

в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

Задание 2.10. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;

б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;

в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Система управления запасами (ЛТ) («Точно-вовремя») призвана обеспечивать поставки материалов в компанию именно в то время, когда они необходимы, для выполнения производственных операций. Анализ, проведенный в одной из промышленных компаний, показал, что движущими силами внедрения системы ЛТ были: 1) существенное сокращение затрат, вызванное уменьшением материально-технических запасов; 2) возможность уменьшения численности персонала, обслуживающего запасы; 3) повышение скорости реакции на требования рынка.

Силами, ограничивающими внедрение новой системы, оказались: 1) система фрахта, не способная обеспечить своевременную поставку грузов; 2) производственные мощности, не приспособлены к новой системе; 3) квалификация рабочих, не соответствующая требованиям, предъявляемым системой ЛТ; 4) противодействие профсоюзов сокращению числа рабочих мест. В результате побуждающих сил оказалось недостаточно для преодоления действия ограничивающих сил для перехода от традиционной системы управления МТЗ к системе «Точно-вовремя».

Задание 1. Разработайте мероприятия по преодолению сопротивления изменениям, связанным с переходом к новой системе управления запасами на предприятии.

Задание 2. Обоснуйте выбор мероприятий.

Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений. ПК-2.4.

Вопросы для опроса

1. Какова ключевая роль руководителя на этапе инициации изменений?
2. Какие лидерские качества особенно важны для успешного внедрения изменений?
3. Как руководитель формулирует и транслирует видение будущего состояния организации?
4. Какими способами руководитель коммуницирует с сотрудниками о причинах и целях изменений?
5. Как руководитель может мотивировать команду принять и поддержать нововведения?
6. Какие приёмы преодоления сопротивления применяет руководитель на разных уровнях организации?
7. Как руководитель распределяет роли, ответственности и ресурсы в проекте изменений?
8. Как руководитель выстраивает доверие и поддерживает психологическую безопасность в команде во время перемен?
9. Как он контролирует ход внедрения изменений и реагирует на отклонения от плана?
10. Какую роль играет руководство в закреплении и «замораживании» новых практик?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Задание 1. Приведенное описание развития организации позволяет ли определить её как самообучающуюся организации?

Задание 2. Аргументируйте Ваш ответ на базе признаков, характерных для самообучающейся организации.

Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации. ПК-2.4, ПК-3.5.

Вопросы для опроса

1. Как изменения укладываются в общий процесс стратегического планирования организации?
2. По каким критериям определяют необходимость корректировки стратегии?
3. Какие методы анализа внешней и внутренней среды помогают выявить драйверы стратегических изменений?
4. Какую роль играет лидерство в разработке и реализации стратегических изменений?
5. Каким образом корпоративная культура может способствовать или тормозить стратегические преобразования?
6. Какие инструменты и модели (SWOT, PESTEL, сценарный анализ и др.) применяются для обоснования стратегических изменений?
7. Как связать управление изменениями со сбалансированной системой показателей (BSC) и другими механизмами контроля?
8. Как выстроить эффективную коммуникацию стратегических изменений внутри организации?
9. Какие основные риски при внедрении стратегических изменений и какие методы их снижения существуют?
10. Как измерить успех стратегических изменений и закрепить достигнутые результаты в корпоративных процессах?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Сферы использования политики преобразований чрезвычайно разнообразны. Сфера использования и целевые характеристики этой политики изменений заключаются в достижении интегративного консенсусного состояния общества, состоящего из разнородных групп, слоёв, классов, в котором достигается точка политического баланса.

Некоторые условия использования этого вида политики предполагают определённую формулировок. Трансформацию в более частные и конкретные цели. Учёт ресурсных ограничений и рисков. При определении целей и задач нужно исходить из возможности достижения целей и решения задач в установленные сроки с учётом ресурсных ограничений и рисков. Прозрачность и открытость. Документы стратегического планирования подлежат официальному опубликованию, за исключением тех, в которых содержится информация, относящаяся к государственной, коммерческой, служебной и иной охраняемой законом тайне.

Задание 1. Какой тип политики проведения преобразований был представлен в описании?

Задание 2. Разработайте цели политики преобразований для

организации, где есть три разнородные группы (трудовой класс, IT-специалисты, старшее поколение). Сформулируйте 3–5 стратегических целей политики преобразований, которые приведут к политическому балансу между ними на условиях:

- Цели должны быть конкретны (SMART): указать сроки, ответственных, показатели успеха.
- Учесть ресурсные ограничения (бюджет, кадровые, временные).
- Определить риски и способы их минимизации.

Задание 3. На основе целей из задания 2 проанализируйте: какие финансовые, человеческие и технологические ресурсы требуются; возможные риски (политические, социальные, экономические). Для каждого риска предложить по два способа снижения его вероятности или смягчения последствий. Укажите ответственных за мониторинг рисков. Разработайте план-минимум и план-максимум по распределению ресурсов.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
3	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

2	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, но имеются незначительные пробелы в знаниях.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 3 КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,4	40

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Доклад

Тематика докладов:

Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями

Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями

1. Основные составляющие организационного совершенства по Харингтону (процессы, проекты, изменения, знание, ресурсы).

2. Виды компетентностей в управлении изменениями на предприятиях.

Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации

1. Теории обучения в процессе осуществления изменений.

2. Модель Д. Колба.

3. Таксономия Блума.

Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений

1. Модели и подходы к организационным изменениям.

2. Принципы работы организации с использованием организационных метафор, которые характеризуют сущность подходов к изменениям.

3. Организация как машина, политическая система, организм, поток и трансформация (метафоры Гаррета Моргана к организационным изменениям).

4. Модели изменений (модель Льюина, формула изменений Бекхарда, модель согласования Надлер-Тушмана, системная модель Сенге). Цикл изменений по Коттеру.

5. Модели организационных преобразований.

Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

1. Бихевиористический, когнитивный, психодинамический, гуманистико-психологический подходы к изменениям.

2. Управление своими и чужими изменениями, разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы.

3. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям.

4. Этапы изменения команды по Такману: риски лидера и рекомендации относительно оптимизации процессов.

5. Типология участников команды изменений по Белбину. Ловушки Биона.

6. Определение желательных стандартов поведения команды и организации.

Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

1. Управление сопротивлением изменениям.

2. Формирование инновационной организационной культуры.

3. Разработка рекомендаций по снижению сопротивления изменениям.

Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений

1. Эффективное лидерство.

2. Матрица взаимосвязей: метафора организации и необходимый тип руководства.

3. Менеджеры и лидеры: общее и отличное (по Уорену Беннису).

4. Характеристика «согласительных» руководителей по Дж. Липман-Блюмену.

5. Эмоциональная компетенция управленца.

Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации

1. Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений.

2. Команды в процессе реструктуризации.

3. Ребрендинг. Создание бренда работодателя.

4. Стратегическая сетка Кеша для оценки состояния информационных технологий в организации.

5. Трехступенный подход управления изменениями в ИТ.

6. Изменения процессов и корпоративной культуры организации.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков

исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Тема 2.1,2.2

Контрольные задания:

Исходя из условий хозяйствования предприятия, которое является базой преддипломной практики или избранному по Вашим интересам исследования, предложить мероприятия по улучшению показателей его работы и разработать программу мер, относительно адаптации к изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Мероприятия должна предварять технико-экономическая характеристика объекта исследований с обоснованием выбора направления комплекса мероприятий по изменению его функционирования.

При разработке необходимо выполнить следующие задания:

Задание 1. Провести анализ условий внедрения рекомендаций относительно улучшения работы предприятия за моделью «Силовое поле»;

Задание 2. Изложить алгоритм проведения изменений с определением этапов внедрения рекомендаций, ответственных лиц и сроков;

Задание 3. Разработать программу мер, относительно адаптации к изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях с определением методов адаптации и конкретных мероприятий;

Задание 4. Избрать стиль руководства и решение конфликтов при внедрении рекомендации;

Задание 5. Предложить программу преодоления сопротивления изменениям при реализации предложений по улучшению работы предприятия.

Задание 6. Разработать механизм внедрения стандартов «5С» в структуру управления организацией и управление производственными процессами.

Задание 7. Намечить этапы, ответственных, методы проведения реструктуризации и внедрение изменений в корпоративную культуру организации;

Задание 8. Обосновать выбор стратегии и модели изменений.

Формат сдачи: Презентация и пояснительный текст (1–2 страницы).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 3.

Тема 2.3,2.4

Эссе

Тематика эссе:

1. Базовая модель организационных изменений.
2. Факторы успеха компании в модели МакКинзи.
3. Оптимальный тип организационной структуры.
4. Концепция организационных изменений в теории менеджмента.
5. Специфические черты модернизации региональных систем управления.
6. Общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге).
7. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями.
8. Методология «Анализ «поля сил».
9. Механизмы преодоления сопротивления.
10. Причина нерезультативного лидерства.
11. Преобразование лидера в агента изменений
12. Структура системы управления изменениями
13. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

Методические рекомендации по подготовке эссе

Подготовка эссе способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании эссе по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка эссе требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать в себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала эссе, например, в форме развернутого плана; написание текста эссе с соблюдением требований научно-публицистического стиля.

Построение эссе включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема эссе, формулируется проблемный вопрос или авторский тезис, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема эссе на основе аргументации и примеров. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания эссе:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Что понимается под понятием «управление изменениями» и почему оно важно для организации?

2. Какие основные модели управления изменениями вы знаете (Kotter, Левин, ADKAR и др.) и в чём их ключевые различия?

3. Какие внутренние и внешние факторы инициируют необходимость изменений в компании?

4. Как распознать и классифицировать сопротивление изменениям среди сотрудников?

5. Какие шаги включает процесс подготовки организации к изменениям?

6. Какова роль руководителя и команды проектного офиса в успешном внедрении изменений?

7. Какие инструменты коммуникации и вовлечения персонала помогают снизить негативные реакции на перемены?

8. Как использовать систему мотивации и поощрений для поддержки процесса трансформации?

9. Какие метрики (KPI) целесообразно применять для оценки эффективности изменений?

10. Какие риски могут возникнуть на этапах планирования и реализации изменений и как их минимизировать?

11. Как связать управление изменениями с управлением рисками организации?

12. Как согласовать одновременно трансформацию структуры и корпоративной культуры?

13. Какие механизмы обеспечивают долгосрочную устойчивость изменений?

14. Как использовать цифровые инструменты для поддержки процесса изменений?

15. Как оценить возврат инвестиций (ROI) в проекты по организационным изменениям?

16. Как изменения влияют на процессы управления знаниями и экспертизой в организации?

17. Как вовлечь внешних партнёров и клиентов в процесс организационных изменений?

18. Как разработать и внедрить систему обратной связи для оценки восприятия изменений сотрудниками?

19. Как проводить пост-реализационный аудит изменений и использовать результаты для будущих трансформаций?

20. Как построить и поддерживать «дорожную карту» изменений на несколько лет вперёд?

21. Как встроить инициативы по изменениям в повседневные управленческие практики?
22. Какие подходы к обучению и развитию персонала оптимизируют принятие изменений?
23. Как согласовать управление изменениями с управлением проектами и портфелем инициатив?
24. Как измерить готовность подразделений к изменениям и учесть это при планировании?
25. Как сформировать и поддерживать культуру непрерывного улучшения после реализации трансформаций?
26. Как увязать инициативы по изменениям с корпоративным управлением и ожиданиями стейкхолдеров?
27. Какие особенности управления изменениями в многонациональных и кросс-культурных командах?
28. Как использовать данные и аналитику для мониторинга и корректировки хода изменений?
29. Как справляться с этическими дилеммами и социальной ответственностью в процессе трансформаций?
30. Как интегрировать принципы устойчивого развития и «зелёные» инициативы в управление изменениями?
31. Как координировать инициативы по изменениям между разными бизнес-единицами?
32. Как адаптировать управление изменениями в условиях резкого роста или сокращения компании?
33. Какие подходы применимы для оценки персональной готовности к изменениям и её развития?
34. Как использовать коучинг и менторинг для поддержки сотрудников при трансформации?
35. Как создать и поддерживать внутриорганизационное сообщество практиков изменений?
36. Как сочетать управление изменениями с гибкими (agile) и бережливыми (lean) методологиями?
37. Какими способами можно измерить и оценить эффект культурных изменений в организации?
38. Как использовать сторителлинг и эмоциональные нарративы для поддержки процесса трансформации?
39. Какие особенности управления изменениями при цифровой трансформации (Digital Transformation)?
40. Как выстроить систему корпоративного управления (governance) для долгосрочного контроля за изменениями?
41. Какие подходы к управлению изменениями на уровне бизнес-процессов и операционного управления?
42. Как проводить анализ «затраты–выгоды» при планировании изменений, включая учёт скрытых эффектов?

43. Каким образом геймификация может повысить вовлечённость сотрудников в процесс трансформации?

44. Как выстроить систему наставничества (mentoring) для поддержки и ускорения адаптации к изменениям?

45. Какие особенности применения agile-подходов при изменениях в традиционных (инжиниринговых, производственных) отраслях?

46. Как учитывать когнитивные и эмоциональные барьеры в восприятии изменений?

47. Какие особенности управления изменениями при слияниях и поглощениях (M&A)?

48. Как интегрировать цифровые платформы и облачные сервисы в процессы трансформаций?

49. Как обеспечить соответствие инициатив по изменениям требованиям комплаенса и нормативных актов?

50. Как организовать постоянный мониторинг «здоровья» проектов изменений и корректировку курса?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая из перечисленных причин является внутренним источником сопротивления изменениям? Варианты ответов: А) Страх потери работы. Б) Появление новых рыночных регуляций. В) Общий экономический спад. Г) Изменение законодательства	А	
2.	Какой первый шаг в модели Коттера для управления изменениями? Варианты ответов: А) Создание коалиции лидеров. Б) Создание ощущения срочности. В) Формулировка видения. Г) Закрепление новых практик.	Б	
3.	Какой инструмент коммуникации наиболее эффективен для снижения сопротивления при масштабных изменениях? Варианты ответов: А) Разовая рассылка в корпоративной почте. Б) Годовой отчёт руководства. В) Распространение слухов. Г) Регулярные открытые сессии «town-hall».	Г	
4.	Какой показатель лучше всего отражает фактическое принятие новых процессов сотрудниками? Варианты ответов: А) Количество часов обучающих тренингов.	Б	

Б) Процент сотрудников, регулярно использующих новую процедуру.		
В) Отклонение фактических затрат от бюджета.		
Г) Число жалоб на изменения.		

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то

преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2.

2. Джон, Джестон Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Джон, Нелис Йохан ; под редакцией В. Тренева, Е. Бекназаровой ; перевод В. Агапов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 648 с.

3. Байдина, Е. А. Управление изменениями : учебное пособие / Е. А. Байдина. — Пермь : ПНИПУ, 2023. — 70 с. — ISBN 978-5-398-02867-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/328886> (дата обращения: 16.04.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 5-е изд., перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2157178. - ISBN 978-5-16-020070-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2157178> (дата обращения: 16.04.2026). —

Режим доступа: по подписке.

5. Управление изменениями : учебник / Р.Р. Хуссамов, А.В. Трачук, Н.В. Линдер [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 446 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2129221. - ISBN 978-5-16-019564-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2129221> (дата обращения: 16.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Коротков, Э.М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071>

2. Крутиков В.К., Аракелян С.А., Якунина М.В. Управление изменениями: теория и практика. Учебно-методическое пособие. – Калуга: ИП Стрельцов А.И. (Изд-вл «Эйдос»). – 2022. – 154с.

3. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995308> (дата обращения: 16.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

4. Адизес, И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов : практическое руководство / И. К. Адизес. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 260 с. - (Серия «Методология Адизеса»). - ISBN 978-5-9614-8032-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2231270> (дата обращения: 16.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

5. Авдеева, И. Л. Управление организационными изменениями в современных производственных системах / И. Л. Авдеева, А. А. Коровин, М. М. Мусаев // Вестник академии знаний. - 2024. - №2(61). URL: <https://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-akademii-znaniy> (дата обращения: 20.04.2026).

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
Не используются

8.4 Интернет-ресурсы

1. <http://mevriz.ru/annotations/> – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

2. <https://www.consultant.ru/> – справочная правовая система, которая содержит информационные базы данных с федеральным и региональным законодательством субъектов РФ, судебной практикой, фирменные аналитические материалы, комментарии законодательства, международные правовые акты.

3. <http://www.aup.ru/> – электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

4. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» .

5. <https://e.lanbook.com/> - ЭБС «ЛАНЬ».

6. <https://znanium.ru/> - ЭБС «ЗНАНИУМ».

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории).

При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц.