

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

---

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента  
и государственного и муниципально-  
го управления  
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор  
Авдашкевич С.В.  
28.06.2023

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.Б.24 Управление изменениями
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	«Менеджмент организации»
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	Очная, очно-заочная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Ушакова Е.В.

## 1. Цели и задачи дисциплины:

Цели дисциплины:

- формирование у студентов компетенций в области управления изменениями, сформировать представление о закономерностях развития организации и основных подходах к управлению изменениями;

- выработка знаний и практических навыков, связанных с использованием современных научных разработок и технологий, умением создавать систему управления организацией, нацеленную на выбранную стратегию изменений.

Задачи дисциплины:

- показать значимость процесса управления изменениями и формирования внутреннего организационного климата, позволяющего эти изменения осуществлять;

- научиться прогнозировать возможное возникновение сопротивления изменениям в компании и оценить необходимость использования компенсирующих механизмов;

- разработка проектов развития организации, выделение сил, способных осуществлять развитие;

- умение согласовывать объективные цели развития с субъективными интересами сотрудников.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-6	- фундаментальные и передовые концепции принятия управленческих решений.	- создавать систему управления организацией, нацеленную на выбранную стратегию изменений.	- навыками решать стандартные и неординарные задачи профессиональной деятельности.
ПК-6	- теоретические основы управления организационными изменениями, закономерности стратегического и инновационного управления организацией.	- принимать решение о внедрении или отказе от инновационного проекта в зависимости от показателей социальной и научно-технической эффективности, составлять бизнес-план создания и внедрения новых технологий и продуктов.	- навыками, связанными с использованием современных научных разработок и технологий, умением внедрять организационные изменения, которые поддерживают инновационную среду в компании.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Базовая часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации».

*При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):*

Методы принятия управленческих решений, Теория организации, Маркетинг

*Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):*

Экономика организаций (предприятий), Организация производства, Производственный (операционный) менеджмент, Управление операциями, Инвестиционный анализ, Управление проектами, Инновационный менеджмент, Управление развитием организации, Производственная практика: технологическая практика, Производственная практика: преддипломная практика.

### 4. Объем дисциплины

*Очная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		4
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	54	54
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	49	49
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	49	49
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	5	5
<b>Контактная работа (КоР)</b>	59	59
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)</b>	36	36
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

\* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

*Очно-заочная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		5
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	36	36
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	69	69
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	69	69

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	3	3
<b>Контактная работа (КоР)</b>	39	39
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)</b>	36	36
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

\* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

*Заочная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		3
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	8	8
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	123	123
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	123	123
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	4	4
<b>Контактная работа (КоР)</b>	12	12
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)</b>	9	9
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

## 5. Содержание дисциплины

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические основы управления изменениями	4	2	4	0	6	4	
2	Изменение, как часть жизненного цикла организации	4	2	4	0	6	4	
3	Готовность к изменению	4	2	4	0	6	4	
4	Модели управления изменениями	4	2	4	0	6	4	
5	Процесс осуществления изменений	4	2	4	0	6	4	
6	Осуществление изменений	4	4	4	0	6	4	
7	Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития	4	2	6	0	6	6	
8	Формирование команды для стратегических изменений	4	2	6	0	7	6	
	Итого:		18	36	0	49	36	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических за-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

нятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

*Очно-заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические основы управления изменениями	5	2	2	0	8	4	
2	Изменение, как часть жизненного цикла организации	5	2	2		8	4	
3	Готовность к изменению	5	2	2	0	8	4	
4	Модели управления изменениями	5	2	2	0	8	4	
5	Процесс осуществления изменений	5	2	2	0	8	4	
6	Осуществление изменений	5	4	2	0	8	4	
7	Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития	5	2	2	0	8	6	
8	Формирование команды для стратегических изменений	5	2	4	0	13	6	
Итого:			18	18	0	69	36	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические основы управления изменениями	3	2	0	0	14	4	
2	Изменение, как часть жизненного цикла организации	3	0	2	0	14	4	
3	Готовность к изменению	3	0	0	0	14	4	
4	Модели управления изменениями	3	0	0	0	15	4	
5	Процесс осуществления изменений	3	2	0	0	15	4	
6	Осуществление изменений	3	0	2	0	20	4	
7	Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития	3	0	0	0	20	6	
8	Формирование команды для стратегических изменений	3	0	0	0	11	6	
Итого:			4	4	0	123	36	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Теоретические основы управления изменениями	<p>Природа изменений            Понятие изменений. Причины организационных изменений            Вероятность успеха изменений            Подходы к анализу и проведению изменений            Модель и этапы процесса управления изменениями            Внутренние и внешние причины изменений в организации            Классификация изменений по различным основаниям (целенаправленность изменений, направленность сил, побуждающих к изменению, характер побуждения, преследуемые цели, источники развития, способы осуществления изменений, глубина изменений)            Метафорические аспекты управления изменениями            Влияние изменения размера организации и на ее характеристики.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>            Оценка необходимости изменений  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	ОПК-6, ПК-6	Кейс-задача №1
Тема 2: Изменение, как часть жизненного цикла организации	<p>Модели развития организаций            Изменение, как часть жизненного цикла организации.            Модель развития коммерческой организации Л. Грейнера, Этапы, кризисы, способы выхода из кризиса.            Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса. Код Адизеса. Этапы, кризисы, способы выхода из кризиса.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>            Оценка этапа жизненного цикла организации  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	ОПК-6, ПК-6	Кейс-задача №1
Тема 3: Готовность к изменению	<p>Соотношение понятий (различие и взаимосвязь) «изменение», «развитие», «совершенствование». Готовность к изменениям. Что препятствует изменениям. Что способствует изменениям. Этапы перемен, или Американские горки на пути к цели. Сопротивление организационным изменениям.            Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.            Пути и методы преодоления сопротивления изменениям. личных и структурных</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>            Подготовка к проведению изменений  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	ОПК-6, ПК-6	Кейс-задача №2; Контрольная работа №1
Тема 4: Модели управления изменениями	<p>Модель управления организационными изменениями            К. Левина            Модель управления организационными изменениями</p>	ОПК-6, ПК-6	Контрольная работа №1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	<p>Л. Грейнера          Теория E и теория O организационных изменений          Модель ADKAR  <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Модель ADKAR: Диагностика изменений  <b>Лабораторная работа: -</b></p>		
Тема 5: Процесс осуществления изменений	<p>Процесс проведения изменений и его алгоритм.          Диагностика организационных изменений. Диаграмма Исикавы или «рыбий скелет». Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER»          Управление переходом к изменению. Общие принципы стратегического менеджмента. Виды стратегий изменений          Мониторинг и контроль процесса изменений.          Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений  <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Восприимчивость организации к изменениям  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	ОПК-6, ПК-6	Контрольная работа №1
Тема 6: Осуществление изменений	<p>Выбор стратегии изменений. Осуществление изменений.          Методы проведения организационных изменений. Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию          Методы стратегических изменений. Проектные методы управления изменениям          Методы реинжиниринга бизнес-процессов. Методы организационного развития          Сравнение методов внедрения изменений.          Принятие решений при управлении изменениями. Подход на основе теории управления; Модель Карнеги; Модель инкрементального процесса принятия решения; Модель «мусорного ящика».          Скорость изменений. Стратегический континуум (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру).          Влияние корпоративной культуры на успех изменений.          Мониторинг и контроль.  <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК 2»  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	ОПК-6, ПК-6	Тестирование №1
Тема 7: Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития	<p>Различие и взаимосвязь понятий «развитие», «изменение», «нововведение» и «инновации».          Организационно-управленческие инновации. Стадии развития инновационной компании          Системы менеджмента качества как инструмент организационных изменений          Всеобщее управление качеством: (TQM) И стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений          Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM).          Основные положения TQM.          Проекция TQM на российскую практику</p>	ОПК-6, ПК-6	Тестирование №2

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	<b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Определение политики изменений группой предприятий «ГОТЭК» <b>Лабораторная работа: -</b>		
Тема 8: Формирование команды для стратегических изменений	Принципы создания команд. Эффективность работы команды. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации. Лидер команды стратегических изменений. Агенты изменений. Управление знаниями как конкурентное преимущество. Создание обучающейся организации. Концепция «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Факторы риска на этапе внедрения Критерии эффективности организменений. Позитивный подход к управлению изменениями <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Определение стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным <b>Лабораторная работа: -</b>	ОПК-6, ПК-6	Тестирование №2
Курсовая работа Не предусмотрено учебным планом			

## 6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Изменение, как часть жизненного цикла организации Оценка этапа жизненного цикла организации	Пр	4	Дискуссия
2	Осуществление изменений Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК 2»	Пр	4	Деловая игра

*Очно-заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Изменение, как часть жизненного цикла организации Оценка этапа жизненного цикла организации	Пр	2	Дискуссия
2	Осуществление изменений Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК 2»	Пр	2	Деловая игра

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Изменение, как часть жизненного цикла организации Оценка этапа жизненного цикла организации	Пр	2	Дискуссия



38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
Программа прикладного бакалавриата  
Рабочая программа дисциплины  
Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
Обновлена на 2023/2024 учебный год

2	Осуществление изменений Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК 2»	Пр	2	Деловая игра
---	--	----	---	--------------

### **7. Способ реализации дисциплины**

Без использования онлайн-курса.

### **8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:**

*Основная литература:*

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511332>
2. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496577>
3. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511885>

*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. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488680>
3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489214>

### **9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,**

### **информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://urait.ru>. - Текст: электронный
4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arhiv.nekon.ru](http://arhiv.nekon.ru). - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. Executive.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный
10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный
11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

### **11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному порталу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

образовательной среде Университета и к информационно-образовательному порталу Университета [umeos.ru](http://umeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном портале Университета [umeos.ru](http://umeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

## 12. Оценочные материалы по дисциплине

### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

*Очная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-6	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	1
ОПК-6	Теория организации	экзамен	3	1
ОПК-6	Маркетинг	экзамен	3	1
ОПК-6	Управление изменениями	экзамен	4	2
ОПК-6	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	4	2
ОПК-6	Организация производства	экзамен	5	3
ОПК-6	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	5	3
ОПК-6	Управление операциями			
ОПК-6	Инвестиционный анализ	экзамен	7	4
ПК-6	Управление изменениями	экзамен	4	1
ПК-6	Управление проектами	экзамен	5	2
ПК-6	Инновационный менеджмент	экзамен	6	3
ПК-6	Управление развитием организации	экзамен	8	4
ПК-6	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	8	4
ПК-6	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	4

*Очно-заочная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-6	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	1
ОПК-6	Теория организации	экзамен	4	2
ОПК-6	Маркетинг	экзамен	4	2
ОПК-6	Управление изменениями	экзамен	5	3
ОПК-6	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	5	3
ОПК-6	Организация производства	экзамен	6	4
ОПК-6	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	6	4
ОПК-6	Управление операциями			
ОПК-6	Инвестиционный анализ	экзамен	8	5
ПК-6	Управление изменениями	экзамен	5	1
ПК-6	Управление проектами	экзамен	5	1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-6	Инновационный менеджмент	экзамен	7	2
ПК-6	Управление развитием организации	экзамен	8	3
ПК-6	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	9	4
ПК-6	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	9	4

*Заочная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-6	Теория организации	экзамен	2	1
ОПК-6	Маркетинг	экзамен	2	1
ОПК-6	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	2
ОПК-6	Управление изменениями	экзамен	3	2
ОПК-6	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	3	2
ОПК-6	Организация производства	экзамен	3	2
ОПК-6	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	4	3
ОПК-6	Управление операциями			
ОПК-6	Инвестиционный анализ	экзамен	4	3
ПК-6	Управление изменениями	экзамен	3	1
ПК-6	Управление проектами	экзамен	4	2
ПК-6	Инновационный менеджмент	экзамен	4	2
ПК-6	Управление развитием организации	экзамен	4	2
ПК-6	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	5	3
ПК-6	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	3

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

### 2.1 Текущий контроль

#### КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

#### Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - выполнен частично - не выполнен</b> », что соответствует следующему
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, про-	

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	явление творческих способностей	распределению баллов «4 балла - 2 балл - 0 баллов»
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

### Шкала оценивания кейс-задачи

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	20	15	10	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

### Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

### Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10	8	6	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### ТЕСТИРОВАНИЕ

Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Выполнение теста оценивается по следующим показателям:

- Правильность выполнения заданий теста за отведенный промежуток времени.

### **Критерии и шкала оценивания теста**

Выполнение заданий теста оценивается по единой схеме, основанной на вычислении коэффициента результативности (КР) учебных достижений. Для этого подсчитывается количество правильных ответов к заданиям теста (А), при этом каждое тестовое задание оценивается в бинарной шкале «правильно – не правильно». Далее фиксируется максимальное количество заданий данного теста (А<sub>max</sub>).

Величина коэффициента результативности учебных достижений студентов в рамках тестирования вычисляется по следующей формуле:  $KP = A / A_{max}$  (значения КР изменяются в пределах от 0 до 1).

<b>Коэффициент результативности (КР)</b>	$KP < 0,4$	$0,4 \leq KP < 0,6$	$0,6 \leq KP \leq 0,8$	$0,8 < KP \leq 1$
<b>Баллы в БРС университета</b>	0	6	8	10
<b>Уровень сформированности компетенций</b>	Не сформирована	Пороговый	Высокий	Повышенный

#### *2.2 Курсовая работа*

Не предусмотрено учебным планом.

#### *2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета*

Не предусмотрено учебным планом.

#### *2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена*

Экзамен, проводимый в устной форме, оценивается по следующим показателям:

1. Знание программного материала (теоретические вопросы/ ситуационные задачи);
2. Владение терминологией;
3. Представление о междисциплинарных связях;
4. Умение анализировать;
5. Последовательное и логичное изложение материала, стиль, грамотность;
6. Ответы на дополнительные вопросы экзаменатора (решение задач повышенной сложности).

### **Критерии оценивания экзамена, проводимого в устной форме**

Студент владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме рабочей программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; Свободно владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; Самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы экзаменационного билета; Четко формирует ответы на дополнительные вопросы или решает задачи повышенной сложности.	30 баллов
--	-----------

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Студент владеет знаниями и умениями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); Владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; Самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; Умеет решать средней сложности задачи или не отвечает на вопросы повышенной сложности	24 балла
Студент владеет обязательным объемом знаний по дисциплине; Путается в терминологии в рамках дисциплины; Не умеет анализировать; Проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; В процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов; Способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний	18 баллов
Студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.	0

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом

<b>Баллы в БРС Университета</b>	30	24	18	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

<b>Баллы по дисциплине*</b>	60 и менее		61-73		74-90		91-100
<b>Итоговая оценка по дисциплине*</b>	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
<b>Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня</b>	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
<b>Уровень сформированности компетенций</b>	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

\*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за экзамен и текущий контроль).

#### 2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ОПК-6	Пороговый	- закономерности развития организации и основные подходы к управлению.	- применять на практике методы принятия решений.	- навыками самостоятельной, творческой и исследовательской деятельности.
	Высокий	- теоретические основы принятия управленческих решений.	- разрабатывать проекты развития организации, выделять силы, способных осуществлять изменение.	- навыками использования алгоритмов анализа элементов, значимых для принятия решений.
	Повышенный	- фундаментальные и передовые концепции принятия управленческих решений.	- создавать систему управления организацией, нацеленную на выбранную стратегию изменений.	- навыками решать стандартные и неординарные задачи профессиональной деятельности.
ПК-6	Пороговый	- роль и место управленческих решений в процессе управления организацией; - методы принятия решений.	- находить организационно-управленческие решения.	- навыком применения методов управления проектом и внедрения организационных изменений.
	Высокий	- методы анализа текущего состояния компании в связи с необходимыми организационными изменениями.	- оценивать показатели социальной и научно-технической эффективности проекта изменений; - внедрять бизнес-план создания и внедрения новых технологий и продуктов прогнозировать возможное возникновение сопротивления изменениям в компании и оценить необходимость использования компенсирующих механизмов.	- навыками использования алгоритмов анализа элементов, значимых для осуществления изменений и методикой разработки проектов организационных изменений.
	Повышенный	- теоретические основы управления организационными изменениями, закономерности стратегического и инновационного управления организацией.	- принимать решение о внедрении или отказе от инновационного проекта в зависимости от показателей социальной и научно-технической эффективности, составлять бизнес-план создания и внедрения новых технологий и продуктов.	- навыками, связанными с использованием современных научных разработок и технологий, умением внедрять организационные изменения, которые поддерживают инновационную среду в компании.

### 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений,



**навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

**Методика формирования оценки по дисциплине.** Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п.Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....	.....			
<b>Итоговый уровень:</b>	.....			

\* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

**Оценочный лист по дисциплине**

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций								
	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельности № 1
Студент № 1									

Студент № 2									
.....									

**4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

**Кейс-задача №1**

**«Будущее плазмы»**

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

**Выход на панель**

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта, – вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов. – Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук», – рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

**Все ниже и ниже**

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла \$17–20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров.

Дополнительный фактор, играющий на снижение цен, – деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок, – офис, реклама, магазины», – не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3–3,5 тыс.

### **Как отличаться**

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», – поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо...»

Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование.

Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

### **Ассортиментная поддержка**

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

### **Без опоры**

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды.

Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет.

Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

**Вопросы и задания к кейсу:**

1. Проанализируйте ситуацию. Определите на какой стадии (этапе, фазе) развития находится организация. Воспользуйтесь моделями жизненного цикла развития Л. Грейнера или Ицхака Адизеса.
2. К какому виду кризиса можно отнести ситуацию? Что может послужить причиной изменений в компании?
3. Предложите свой вариант изменений выхода из кризиса.

**Кейс-задача №2**

**“Уходя, уходи...”**

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании В.N & Р. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

***Вопросы и задания к кейсу:***

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для:
  - недопущения ситуации сопротивления;
  - предотвращения сопротивления.

**Контрольная работа №1**

*Исходные данные:* Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл.1).

Таблица 1– Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Предлагаемые методы снижения сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

**Задание.** Предложите мероприятия по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

### Тестирование №1

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. 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.
3. 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?
4. Эволюционные изменения предполагают...
  - а. радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
  - б. глубокие и всесторонние перемены;
  - в. хозяйственный реинжиниринг;
  - г. долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.
5. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются
  - а) темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

- б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
  - в) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления
6. Кто выделили пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы?
- а. И.Адизес
  - б. И.Нонаки и Х.Такеучи
  - в. Л. Грейнер
  - г. К. Левин
7. Вовлечение сотрудников в изменения:
- а. Приводит к возникновению проблем в будущем
  - б. Снижает эффективность изменения
  - в. Требуется много времени на процесс
  - г. Предпочтительнее принуждения
8. 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.
9. 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»
10. 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 предыдущие ответы неверны.
11. Основные виды сопротивления изменениям -
- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - б) логическое, социологическое, психологическое
  - в) индивидуальное, групповое, системное
  - г) открытое и закрытое
12. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям...
- а. страх перед неизвестным, неопределенным;
  - б. инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
  - в. отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
  - г. правильного ответа вообще нет.
13. Классификация причин сопротивления изменениям
- а) имеет практическое и теоретическое значение
  - б) не имеет смысла при планировании изменений

- в) представляет интерес для ученых
  - г) представляет интерес для студентов
14. Модель процесса организационных изменений
- а) набор математических формул
  - б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
  - в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
  - г) в практике управления изменениями не используется

### Тестирование №2

1. Цель изменений –
- а) устранить недостатки во внутренней среде организации
  - б) изменить выпускаемые продукты и структуру
  - в) сократить персонал
  - г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
2. Диагностика SWOT анализа-
- а) анализ финансового состояния
  - б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
  - в) анализ кадрового состава
  - г) анализ производственной деятельности
3. Переговорная стратегия организационных изменений используется
- а) в кризисных ситуациях, жестких условиях
  - б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
  - в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
  - г) при решении технических проблем
  - д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
4. Аналитическая стратегия организационных изменений используется
- а) в кризисных ситуациях, жестких условиях
  - б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
  - в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
  - г) при решении технических проблем
  - д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
5. Процесс контроля
- а) имеет циклический характер
  - б) имеет дискретный характер
  - в) произвольный характер
  - г) имеет необязательный характер
6. Контроль и мониторинг —
- а) синонимы
  - б) соотносятся как общее и частное



- в) независимые друг от друга понятия
7. Принципы контроля
- а) организация формулирует самостоятельно
  - б) обоснованы специалистами по управлению изменениями
  - в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
  - г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
8. Рабочие группы Кружки качества, собирающиеся для отслеживания и решения проблем – относятся к:
- а) методам проведения изменений, ориентированные на задачи и технологии
  - б) методам проведения изменений, ориентированным на людей и культуру
  - в) методам стратегических изменений, ориентированным на рынок
9. Проекты организационных изменений имеют
- а) высокую степень риска и неопределенности
  - б) среднюю степень риска и неопределенности
  - в) низкую степень риска и неопределенности
10. Проводник изменений — это
- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
  - б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
  - в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
  - г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
11. В команду проекта организационных изменений
- а) могут входить только специалисты предприятия
  - б) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
  - в) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
12. Команда проекта организационных изменений подбирается по
- а) профессиональным признакам
  - б) личностным характеристикам
  - в) профессиональным и личностным характеристикам

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Понятие изменений. Причины организационных изменений
2. Вероятность успеха изменений. Подходы к анализу и проведению изменений
3. Внутренние и внешние причины изменений в организации
4. Классификация изменений по различным основаниям (целенаправленность изменений, направленность сил, побуждающих к изменению, характер побуждения, преследуемые цели)
5. Классификация изменений по различным основаниям (источники развития, способы осуществления изменений, глубина изменений)
6. Метафорические аспекты управления изменениями
7. Влияние изменения размера организации и на ее характеристики
8. Методы осуществления изменений
9. Изменение, как часть жизненного цикла организации.

10. Модель развития коммерческой организации Л. Грейнера, Этапы, кризисы, способы выхода из кризиса.
11. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса. Код Адизеса. Этапы, кризисы, способы выхода из кризиса.
12. Соотношение понятий (различие и взаимосвязь) «изменение», «развитие», «совершенствовании»
13. Готовность к изменениям. Что препятствует изменениям. Что способствует изменениям
14. Этапы перемен, или Американские горки на пути к цели.
15. Сопротивление организационным изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.
16. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
17. Модель управления организационными изменениями К. Левина
18. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера
19. Теория E и теория O организационных изменений
20. Диагностика организационных изменений. Модель ADKAR
21. Уравнение изменений Дэвида Глейчера
22. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра И Д. Келли
23. Модель «кривой перемен» Дж. Дак
24. Процесс проведения изменений и его алгоритм.
25. Диагностика организационных изменений. Диаграмма Исикавы или «рыбий скелет». Модель «переходного периода». Модель Надлера-Ташмена
26. Диагностика организационных изменений. Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER», Модель McKinsey 7S
27. Подходы к проведению изменений: «сверху-вниз», «снизу-вверх», экспертный, тотального качества (Total Quality Management, TQM).
28. Основные принципы управления процессом изменений
29. Виды стратегий изменений по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу (продуманные и неотложные стратегии)
30. Виды стратегий, подходы и способы их реализации (по К. Торли и Х. Уирдениусу)
31. Управление переходом к изменению. Общие принципы стратегического менеджмента.
32. Политики внедрения нововведений
33. Четыре стратегии изменения Роберта Чина и Кеннет Бенн
34. Выбор стратегии изменений.
35. Методы проведения организационных изменений.
36. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
37. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
38. Модель «мусорного ящика как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
39. Сущность понятия «стратегический континуум».
40. Мониторинг и контроль процесса изменений. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
41. Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития. Стадии развития инновационной компании
42. Системы менеджмента качества как инструмент организационных изменений
43. Всеобщее управление качеством: (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия измене-

ний.

### Примерный перечень практических заданий для экзамена

1. Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса изменений).

Сложность изменений	Скорость изменений	
	Медленные	Быстрые
Простые	1. Переобучение персонала 2.	1. Модификация продукта 2. 3.
Сложные	1. Разработка продукта 2.	1. Целеполагание 2.

2. Охарактеризуйте факторы, влияющие на принятие решений о необходимости проведения изменений в организации? Дайте характеристику этим факторам на примере знакомой Вам организации.

3. Опишите типы стратегического и матричного анализа, которые целесообразно использовать для диагностики целесообразности внедрения изменений на промышленном предприятии?

4. Предложите кадровые инновации, которые могут быть применены в деятельности торговой фирмы. Обоснуйте их эффективность несколькими способами.

5. Назовите и охарактеризуйте общие этапы, принципы и закономерности в пяти базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель преобразований Ф. Гуияра и Д. Келли, кривая перемен Д. Дак).

6. Охарактеризуйте факторы, которые определяют выбор конкретной модели изменений. Опишите действие этих факторов на примере.

7. Опишите, как можно совместить механизмы организации «сверху» и самоорганизации «снизу». Охарактеризуйте подходы, позволяющие найти баланс этих процессов.

8. Опишите, как соотносятся между собой обучение персонала и построение самообучающейся организации. Приведите примеры самообучающихся организаций.

9. Согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: (1) социализация – из неформализованного в неформализованное; (2) экстернализация – из неформализованного в формализованное; (3) комбинация – из формализованного в формализованное; (4) интернализация – из формализованного в неформализованное. Приведите по 2–3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания.

10. Опишите сдерживающие силы и причины изменений и заполните следующую таблицу:

Сдерживающие силы	Причины	Последствия
Эгоистический интерес		
Неправильное понимание последствий изменений		
Различное восприятие нововведений		
Нарушение привычек, традиций и ценностей		
Наличие прошлых обид		
Сомнения в технологии проведения изменений		
Желание сохранить дружеские отношения		

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»  
Программа прикладного бакалавриата  
Рабочая программа дисциплины  
Дисциплина: Б1.Б.24 Управление изменениями  
Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная  
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
Обновлена на 2023/2024 учебный год

---