

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
*Высшая школа управления и инноваций*



УТВЕРЖДАЮ

И.о.декана

/В.В.Лечковская /  
«28» августа 2025 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Магистратура**

**27.04.05 «ИННОВАТИКА»**

**Профиль «Управление инновационным бизнесом»**

**Интегрированная подготовка**

**Форма обучения: очная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

на заседании Совета Факультета.

(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

***На обратной стороне титула:***

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 27.04.05 «Инноватика», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 г. № 1376 (в редакции приказов МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404, от 29 мая 2023 № 702).

Год (годы) приема на обучение 2024, 2025, 2026.

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП относится к вариативной части ОПОП, является дисциплиной по выбору студента. Курс направлен на формирование у обучающихся системного представления о процессах организационных изменений, их стратегическом планировании, а также о роли цифровых и технологических решений в трансформации бизнеса.

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия

К освоению дисциплины допускаются лица, имеющие **законченное высшее образование уровня бакалавриата** (любого направления подготовки). Для успешного усвоения материала достаточно базовых знаний в области экономики, менеджмента и навыков аналитического мышления.

### **2.1. Входные компетенции**

Обучающийся должен обладать сформированными на уровне бакалавриата общепрофессиональными и универсальными компетенциями, включая:

- способность к системному и критическому мышлению;
- способность анализировать социально-экономические и организационные процессы;
- базовые навыки проектной, управленческой и аналитической деятельности;
- способность работать с информацией, нормативной и методической документацией;
- способность использовать цифровые инструменты для решения профессиональных задач.

### **2.2. Входные результаты обучения**

**Знать:**

- сущность и виды организационных изменений;
- современные подходы и модели управления изменениями (включая цифровую и технологическую трансформацию);
- факторы сопротивления изменениям и методы их преодоления;
- ключевые технологии цифровой трансформации бизнеса (данные, автоматизация, инновационные ИТ-решения);
- основы стратегического управления и инновационного развития организации.

**Уметь:**

- выявлять потребности организации в изменениях и трансформации;
- анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность изменений;
- планировать и координировать внедрение организационных и технологических инноваций;
- использовать методы проектного и процессного управления при реализации изменений;
- оценивать влияние трансформационных инициатив на бизнес-результаты.

**Владеть:**

- инструментами диагностики и мониторинга организационных изменений;
- методами анализа цифровой зрелости и готовности к трансформации;
- навыками применения Agile, Lean и других современных подходов к изменению процессов;
- средствами визуализации и представления результатов преобразований;
- приёмами формирования культуры инноваций и постоянного развития в организации.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

4. Объем дисциплины (модуля) 2 з.е., в том числе 24 академических часа на контактную работу обучающихся с преподавателем, 48 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий.

Наименование и краткое содержание	Всего (часы)	В том числе	
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем)	Самостоятельная работа обучающегося

разделов и тем дисциплины (модуля),  Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)		<i>Виды контактной работы, часы</i>				<i>Виды самостоятельной работы, часы</i>			
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальная работа с обучающимися	Всего	<i>Вид</i>	<i>часы</i>	<i>Всего</i>
1. Организационные изменения в современных компаниях  Понятие организационных изменений: переход от текущего состояния организации к желаемому будущему состоянию по процессам, структуре, технологиям и культуре. Драйверы изменений.	12	лекция, 2	семинар, 2			4	подготовка к устному опросу	8	8
2. Планирование изменений. Цели и критерии успеха: формулирование измеримых результатов (финансовые,	14	лекция, 2	семинар, 4			6	подготовка к устному опросу	8	8

операционные, клиентские, культурные), связь с общей стратегией компании. Диагностика исходного состояния: анализ процессов, структуры, культуры, заинтересованных сторон; оценка «готовности к изменениям». Модель Дж. Коттера.									
3. Преодоление сопротивления изменениям  Природа и уровни сопротивления изменениям. Вовлечение сотрудников. Работа с лидерами. Закрепление изменений.	16	лекция, 2	семинар, 4			6	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате презентации)	10	10
4. Технологическая трансформация бизнеса  Содержание технологической трансформации: внедрение цифровых	14	лекция, 1	семинар, 3			4	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате	10	10

платформ, автоматизация процессов, использование больших данных, ИИ, IoT. Цифровая трансформация бизнеса. Оценка цифровой зрелости компании.							презентации)		
5. Инструменты корпоративных инноваций и внутреннее предпринимательство  Понятие корпоративных инноваций. Внутреннее предпринимательство (intrapreneurship): инициативы сотрудников по созданию новых решений внутри компании с доступом к ресурсам, но с высокой степенью автономии. Инструмент корпоративных инноваций в практике бизнеса. Программы	14	лекция, 1	семинар, 3			4		10	10

внутреннего предпринимательства.									
Промежуточная аттестация	Зачет						4		
<b>Итого</b>	72	24				48			

6. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) представлен в приложении «ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОС)».

Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

Вопросы для устного опроса.

Варианты проектных заданий по темам 2,3,4 (10 вариантов по каждой теме).

Вопросы к зачёту.

Итоговый тест.

Шкала и критерии оценивания (шкала и критерии оценивания могут быть едиными (типовыми) для всех дисциплин (модулей), входящих в ОПОП)

### СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий:	
	Всех занятий	5
	Не менее 75%	4

	Не менее 50%	3
	Не менее 25%	2
	Итого:	до 5
2.	устный опрос в форме собеседования	15
	проектное задание в формате презентации	30
	Итого:	45
3.	Итоговый тест	50
	ВСЕГО:	100

**Пересчет на 5 балльную систему**

<b>2</b> <b>(неудовлетворительно)</b>	<b>3</b> <b>(удовлетворительно)</b>	<b>4</b> <b>(хорошо)</b>	<b>5</b> <b>(отлично)</b>
<b>&lt; 50</b>	<b>50-64</b>	<b>65-84</b>	<b>85-100</b>

7. Ресурсное обеспечение:

- **Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

**а) Основная литература:**

1. Алешникова, В. И. Управление организационными изменениями / В. И. Алешникова, А. В. Алешникова. – Москва : "Издательство "КноРус", 2022. – 96 с.
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб.–Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 284 с.
3. Коттер, Дж. П. Стратегии перемен : как добиться выдающихся результатов в нестабильные времена / Дж. П. Коттер ; пер. с англ. – Электронное издание. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2022. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/book/dzhon-kotter/strategii-peremen-kak-dobitsya-vydauschihsva-rezultatov-v-nes-67311597/>

4. 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.
5. Горелов, Н. А. Основы цифровой трансформации общества : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535000> (дата обращения: 26.02.2026).
6. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511132> (дата обращения: 24.02.2026).
7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 409 с.
8. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 357 с.
9. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 4-е изд., стер. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 379 с.
10. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие / коллектив авторов ; СПб. политехн. ун-т Петра Великого. – СПб. : Изд-во СПбПУ, 2023. – 180 с.

#### **б) Дополнительная литература:**

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес; пер. с англ. В.Кузина; науч. ред. Д.Чичикалюк, А.Сеферян. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 498 с.
2. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 417 с.
4. Кристенсен, Клейтон М. Дилемма инноватора / Клейтон М. Кристенсен; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 342 с.
5. Нив, Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.
6. Организационное поведение : Учебник и практикум / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова, А. В. Райченко [и др.]. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 301 с.
7. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н. М. Розанова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 343 с.

8. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учеб, пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Ю.Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 131 с.
9. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О'Райли – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.
10. Теория организации и организационное поведение : Учебник для магистров / В. Г. Антонов, Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко [и др.]. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 471 с.
11. Тиль, П. От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее = Zero To One Notes on Startups, or How to Build the future / Питер Тиль, Блейк Мастерс. – М.: Альпина Паблишер, 2021. — 192 с.
12. Управление изменениями. Harvard Business Review: 10 лучших статей – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 226 с.
13. Управление изменениями во взаимодействии органов власти и социума : учебное пособие для системы подготовки кадров государственного управления / Е. А. Литвинцева, Н. В. Афанасьева, Л. А. Василенко [и др.]. – Москва : Издательство Проспект, 2020. – 232 с.
14. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 352 с.

**б) Дополнительная литература:**

- **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

MS Office

- **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.gks.ru/>.
2. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>.
3. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.
4. Научная библиотека МГУ- <https://www.nbmgu.ru>
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: сайт - URL: <http://elibrary.ru>

- **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Университетское управление: практика и анализ [Электронный ресурс] / гл. ред. А. В. Панин. – М. : ВШУИ МГУ, 2005–. – Эл. версия (28.02.2026). – URL: <https://www.umj.ru/jour> (дата обращения: 20.02.2025).
2. Вестник Московского университета. Серия 21. Менеджмент [Электронный ресурс]. – М. : Изд. дом МГУ, 2004–. – ISSN 2221-7780. – Эл. версия. – URL: <http://msupublishing.ru> (дата обращения: 20.02.2025).
3. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. – М.: Экон. ф-т МГУ, 2007–. – Эл. версия. – URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/iad/consulting> (дата обращения: 22.02.2025).
4. <https://www.economics.ru> – газета «Экономика и жизнь»
5. <https://www.rbc.ru> – «РосБизнесКонсалтинг».

- **Описание материально-технической базы**

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

Материально-техническое обеспечение (МТО) соответствует необходимым требованиям, включая аудитории, ПО и доступ к базам данных и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

8. Язык преподавания: русский

9. Преподаватель (преподаватели): к.э.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова Купричев Максим Анатольевич

10. Разработчики программы: к.э.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова Купричев Максим Анатольевич