

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.Печковская/

«9» июня 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Уровень высшего образования:

Магистратура

Направление подготовки (специальность):

27.04.05 «Инноватика»

Форма обучения:

очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
На заседании Совета факультета
(протокол № 3, 9 июня 2021 г.)

Москва 2021

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 / специальности 27.04.05 «Инноватика» (программа магистратуры), утвержденным приказом МГУ от 22 июля 2011 года № 729 (в редакции приказов МГУ от 22 ноября 2011 года № 1066, от 21 декабря 2011 года № 1228, от 30 декабря 2011 года № 1289, от 22 мая 2015 года № 490, от 30 июня 2016 года № 746, от 30 декабря 2020 года №1376).

Год (годы) приема на обучение: 2021.

I. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов знаний научных методов и современных подходов к управлению организационными изменениями; сформировать навыки поведения работника в системе постоянных изменений в компании.

Задачами дисциплины являются:

- освоение принципов, методов и инструментов управления изменениями в организации;
- приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями;
- развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации нововведений в компании;
- формирование навыков критического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации.

В результате изучения данного курса обучающиеся получают знания в области управления организационными изменениями, представление о природе организационных изменений, культуры управления изменениями как фактора повышения эффективности деятельности компании в современном быстроизменяющемся мире.

II. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» является дисциплиной по выбору вариативной части программы магистратуры.

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин: «Управленческая экономика», «Моделирование и количественные методы анализа в бизнесе», «Стратегический менеджмент», «Системный анализ и теория принятия решений», «Управление бизнес-процессами».

Для успешного освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- фундаментальные положения экономики, стратегического менеджмента и теории инноваций;
- методы математического, функционального и системного анализа;
- методики стратегического управления и планирования;
- методы проведения экспериментов и наблюдений, обобщения и обработки информации;
- современные основные проблемы современной философии и подходов к их решению.

Уметь:

- использовать междисциплинарные системные связи наук;
- формулировать задачи профессиональной деятельности на основе знаний, профильных разделов математических и естественнонаучных дисциплин;
- анализировать и оценивать философские проблемы при решении социальных и профессиональных задач;
- применять математический инструментарий к решению социальных и профессиональных проблем.

Владеть:

- навыками экономического и финансового анализа;
- навыками выбора наиболее актуальных направлений научных исследований, ставить задачи исследования и определять способы решения поставленных задач;
- навыками организации командной работы и распределения ролей в условиях командного взаимодействия;
- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения в различных сферах деятельности.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Управление изменениями» обеспечивают успешное прохождение таких дисциплин, как «Инновационное лидерство», «Бережливое производство», «Организационное проектирование и дизайн» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Изучается на 2 курсе (4 семестр).

III. Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
Универсальные компетенции		
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности	УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные методы критического анализа; – методологию системного подхода; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; – осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта; – производить анализ явлений, обрабатывать полученные результаты, делать обоснованные выводы; – определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; – навыками критического анализа; – навыками применения системного подхода к анализу проблемных

		<p>ситуаций.</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.
	<p>УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p>	<p>Знать основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации; – использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации; <p>Владеть навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p>
	<p>УК-1.3. Использует логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций.</p>	<p>Знать основные положения использования логико-методологического инструментария;</p> <p>Уметь использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций;</p> <p>Владеть навыками применения логико-методологического инструментария для решения проблемной ситуаций.</p>
	<p>УК-1.4. Формулировать и обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные положения формулирования научно обоснованных гипотез; – методы научного познания; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формулировать научно обоснованные гипотезы; – применять методологию научного познания в профессиональной деятельности; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками формулирования научно

		<p>обоснованных гипотез в решении задач профессиональной деятельности;</p> <p>навыками применения методов научного познания в решении профессиональных задач.</p>
<p>УК-7. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, формировать приоритеты личностного и профессионального развития</p>	<p>УК-7.1. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>	<p>Знать основы планирования траектории личностного развития и профессионального роста.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять приоритеты собственной деятельности и определять способы ее совершенствования на основе самооценки; – формулировать цели личностного развития и профессионального роста; – планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач; – подвергать критическому анализу проделанную работу; – находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способностью самореализации и использования творческого потенциала; – навыками определения целей личностного и профессионального развития; – способностью контролировать и достигать цели личностного развития и профессионального роста.
Общепрофессиональные компетенции		
<p>ОПК-1. Способен анализировать и выявлять естественно-научную сущность проблем управления в технических системах на основе положений, законов и методов в области математики, естественных и технических наук</p>	<p>ОПК-1.1. Демонстрирует знание законов, естественно-научных и математических методов для использования в профессиональной деятельности в области управления в технических системах.</p>	<p>Знать: фундаментальные законы природы и основные физические математические принципы;</p> <p>Уметь: применять физические законы и математические методы для решения задач теоретического и прикладного характера в области управления в технических системах;</p> <p>Владеть: навыками использования знаний математики, естественных и технических наук при решении практических задач в области управления в технических системах;</p>
<p>ОПК-3. Способен самостоятельно решать задачи управления в технических системах на базе последних достижений науки и техники</p>	<p>ОПК-3.1. Применяет результаты и тенденции последних достижений науки и техники для решения задач в области управления в технических системах</p>	<p>Знать: особенности развития последних достижений науки и техники в области управления в технических системах;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять тенденции технологического развития в наукоемких сферах деятельности; – решать задачи управления в

		<p>технических системах с использованием современных технологий;</p> <p>Владеть: навыками применения современных технологий для решения задачи управления в технических системах.</p>
<p>ОПК-7. Способен аргументировано выбирать и обосновывать структурные, алгоритмические, технологические и программные решения для управления инновационными процессами и проектами, реализовывать их на практике применительно к инновационным системам предприятия, отраслевым и региональным инновационным системам</p>	<p>ОПК-7.1. Выбирает и обосновывает структурные, алгоритмические, технологические и программные решения для управления инновационными процессами и проектами</p>	<p>Знать: современные технологии и компоненты программно-технических архитектур информационных ресурсов, существующие приложения и интерфейсы взаимодействия с ними в процессе управления инновационными процессами и проектами;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать выбранную среду программирования и средства системы управления базами данных; – использовать современные структурные, алгоритмические, технологические и программные решения командного взаимодействия в области управления инновационной деятельностью; <p>Владеть навыками применения современных технологий и программно-технических средств в управлении управления инновационными процессами и проектами.</p>
<p>ОПК-9. Способен решать профессиональные задачи на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, знаний особенностей формирующихся технологических укладов и четвертой промышленной революции в инновационной сфере</p>	<p>ОПК-9.1. Способен решать профессиональные задачи на основе истории и философии нововведений</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные философские понятия и категории, закономерности развития природы, общества и мышления; – основы философии, логики, психологии, экономики и истории нововведений; – сущность философских категорий, терминологию философии и структуру философского знания, функции философии методы философского исследования философские персоналии и специфику философских направлений; – место и роль философии в общественной жизни; мировоззренческие социально и личностно значимые философские проблемы; – основные разделы и направления философии, методы и приемы философского анализа проблем; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять понятийно-категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных

		<p>наук в профессиональной деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать мировоззренческие, социально и личностно значимые философские проблемы; – анализировать гражданскую и мировоззренческую позиции в обществе, формировать и совершенствовать свои взгляды и убеждения, переносить философское мировоззрение в область материально-практической деятельности; – ориентироваться в системе философского знания как целостного представления об основах мироздания и перспективах развития планетарного социума; – понимать характерные особенности современного этапа развития философии; – применять философские принципы и законы, формы и методы познания в области инновационного развития; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками философского мышления для выработки системного, целостного взгляда на проблемы общества; – навыками целостного подхода к анализу проблем общества; – навыками толерантного восприятия и социально-философского анализа социальных и культурных различий; – методами философских, исторических и культурологических исследований, приемами и методами анализа проблем общества с учётом особенностей инновационного процесса; – навыками философского анализа различных типов мировоззрения, использования различных философских методов для анализа тенденций развития современного общества. – навыками применения основных методов научного познания в профессиональной области.
	<p>ОПК-9.3. Применяет знания особенностей технологических укладов и четвертой промышленной революции в области управления и развития инновационной деятельности</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теории инновационного развития; – теорию промышленной революции; – знать структуру и особенности технологических укладов; <p>Уметь: использовать знания теории инновационного развития, особенностей промышленной революции и технологических укладов в решении профессиональных задач в области</p>

		управления и развития инновационной деятельности.
Профессиональные компетенции		
ПК-2. Способен выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоемких сферах деятельности, осуществлять технологическое прогнозирование	ПК-2.1. Выявляет и оценивает тенденции технологического развития в наукоемких сферах деятельности	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей; – передовой отечественный и зарубежный опыт в области развития науки и техники; – методы прогнозирования, технико-экономических исследований научно-технических решений и нормативного проектирования инновационных видов продукции и процессов; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать научную, научно-техническую информацию; – выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоемких сферах на основе анализа, обобщения и систематизации передового опыта в сфере инноватики по материалам ведущих научных журналов и изданий, с использованием электронных библиотек и интернет-ресурсов; – оценивать возможные результаты внедрения передовых технологических решений; <p>Владеть навыками подготовки заключений и отзывов на инновационные предложения повышения эффективности в наукоемких сферах деятельности.</p>
ПК-5. Способен критически анализировать современные проблемы инноватики с учётом экономического, социального, экологического и технологического аспектов жизнедеятельности человека	ПК-5.1. Критически анализирует современные проблемы инноватики с учётом экономического, социального, экологического и технологического аспектов жизнедеятельности человека	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные философские понятия и категории, закономерности развития природы, общества и мышления; – место и роль философии в общественной жизни; – фундаментальные положения теории управления и инноватики; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять понятийно-категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных наук в профессиональной деятельности; – учитывать экономического, социального, экологического и технологического аспектов жизнедеятельности человека в решения профессиональных задач по направлению подготовки;

		<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками философского мышления для выработки системного, целостного взгляда на проблемы общества и решение профессиональных задач; – навыками оценки экономического, социального, экологического и технологического эффекта решения профессиональных задач.
<p>ПК-9. Способен планировать и осуществлять мероприятия по адаптации организации к изменяющимся условиям рынка с учётом тенденций развития науки и техники, руководить процессом организационных изменений при внедрении новой техники и технологий</p>	<p>ПК-9.1. Планирует и осуществляет мероприятия по адаптации организации к изменяющимся условиям рынка с учётом тенденций развития науки и техники</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования; – классификация и основные методы моделирования бизнес-процессов; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценивать инновационный потенциал организации; – планировать мероприятия по внедрению и сокращению сроков освоения новой техники и технологии, рациональному использованию ресурсов, повышению эффективности деятельности организации, улучшению качества продукции, совершенствованию организации труда; <p>Владеть навыками разработки плана совершенствования организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств.</p>
<p>ПК-11. Способен применять технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, проявлять лидерские качества, организовать работу команды (группы), оценивать качество и результативность труда и управлять её развитием</p>	<p>ПК-11.1. Применяет технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы коммуникации; – технологии межличностной и групповой коммуникации; – регламенты и процедуры в процессе передачи информации и обеспечения коммуникаций; – современные технологии проведения переговоров различной направленности; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством; – применять технологии

		<p>межличностной и групповой коммуникации в организации работы команды (группы);</p> <ul style="list-style-type: none"> – учитывать культурные и личностные особенности других людей в процессе установления контакта; – учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы команды (группы); – применять технологии проведения переговоров; – использовать различные модели поведения в процессе ведения деловых переговоров; <p>Владеть навыками межличностной и групповой коммуникации в решении профессиональных задач.</p>
<p>ПК-14. Способен анализировать и оценивать экономическую и технологическую целесообразность осуществления проекта (программы) с учетом возможных рисков, разрабатывать мероприятия по управлению ими</p>	<p>ПК-14.1. Анализирует и оценивает экономическую и технологическую целесообразность осуществления проекта (программы)</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы анализа и оценки экономической эффективности проекта (программы); – методы технологического анализа проекта; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать условия реализации проекта (программы), существующие альтернативы; – выявлять основные проблемы, влияющие на реализацию и эффективность проекта (программы); – анализировать и оценивать экономическую эффективность проекта (программы); – анализировать и оценивать технологическую целесообразность проекта (программы); <p>Владеть навыками составления аналитического отчета экономической и технологической целесообразности проекта (программы).</p>
<p>ПК-15. Способен определять и оценивать человеческие, материально-технические, финансовые, информационные ресурсы, необходимые для достижения целей проекта (программы), осуществлять контроль за их распределением и использованием</p>	<p>ПК-15.1. Определяет и оценивает человеческие, материально-технические, финансовые, информационные ресурсы, необходимые для достижения целей проекта</p>	<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> – теорию управления рисками; – методы оценки ресурсов проекта; <p>Уметь определять и оценивать потребность в необходимых человеческих, материально-технических, финансовых, информационных ресурсах проекта;</p> <p>Владеть навыками разработки плана управления ресурсами проекта.</p>
<p>ПК-17. Способен применять современные информационные технологии и технические средства</p>	<p>ПК-17.1. Применяет современные информационные технологии и технические</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологии подготовки и проведения презентаций;

<p>для подготовки, публичного представления и защиты проекта (программы) в виде презентации.</p>	<p>средства для подготовки презентации проекта (программы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – методы создания рекламных текстов; – основы работы с программными и техническими средствами по подготовке презентаций; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – составлять информационных материалы; – подготавливать презентации с использованием технических средств; <p>Владеть навыками подготовки презентации проекта (программы).</p>
	<p>ПК-17.2. Публично представляет и защищает презентацию проекта (программы)</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – правила аргументации и обоснования проекта (программы); – приёмы публичного выступления; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – убеждать собеседника; – проводить публичные презентации с использованием современных информационных технологий и технических средств; – проводить переговоры; – организовывать встречи, совещания, презентация в рамках реализации проекта (программы); <p>Владеть навыками публичной защиты основных положений проекта (программы).</p>
<p>ПК-19. Способен выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций</p>	<p>ПК-19.1. Выполняет технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций.</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач; – методы технико-экономического анализа; – методы организационно-экономического моделирования; – методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать экономико-математические и компьютерные модели производственно-коммерческих процессов жизненного цикла наукоемкой продукции; – анализировать показатели экономической эффективности проектных решений; – проводить технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений; – выбирать оптимальный вариант реализации инноваций;

		<ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать компьютерные модели исследуемых процессов и систем; <p>Владеть навыками составления отчета по результатам проведения технико-экономического анализа проектных, конструкторских и технологических решений.</p>
ПК-20. Способен выбирать способы организации производства инновационного продукта с учетом изменяющихся условий внутренней и внешней среды организации	ПК-20.1. Учитывает условия внутренней и внешней среды организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содержание организационной среды; – методы факторного анализа; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять факторы внутренней и внешней среды организации; – применять методы анализа факторов внутренней и внешней среды организации; – обобщать результаты анализа факторов внутренней и внешней среды организации и делать выводы; <p>Владеть навыками составления аналитического отчета факторов внутренней и внешней среды организации.</p>
ПК-21. Способен проводить технологический аудит организации и оценивать возможности производства новых видов продукции	ПК-21.1. Проводит технологический аудит организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методические материалы по вопросам учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности организации; – методы технико-экономического анализа показателей работы организации и ее подразделений; – порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ставить цели и задачи технологического аудита организации; – проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; <p>Владеть навыками проведения технологического аудита организации .</p>
ПК-22. Способен планировать и осуществлять организационную и технологическую модернизацию	ПК-22.1. Планирует организационную и технологическую модернизацию	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организационные технологии проектирования производственных

<p>производства в промышленной организации с использованием современных технологий</p>	<p>производства в промышленной организации с использованием современных технологий</p>	<p>систем; – перспективы развития промышленных технологий;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать современные программные и технические средства в процессе планирования организационной и технологической модернизации производства; – определять цель и задачи организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных технологий; – разрабатывать мероприятия по организационной и технологической модернизации производства; <p>Владеть навыками разработке плана организационную и технологическую модернизацию производства.</p>
<p>ПК-23. Способен применять технологии обеспечения и повышения качества выпускаемой высокотехнологичной промышленной продукции в организации, принимать соответствующие решения в условиях высокой степени неопределенности</p>	<p>ПК-23.1. Применяет технологии обеспечения и повышения качества выпускаемой высокотехнологичной промышленной продукции в организации</p>	<p>Знать методы оценки качества и конкурентоспособности наукоемкой продукции;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать мероприятия по обеспечению эффективности производства и повышению качества выпускаемой продукции; – уметь применять методы и способы планирования производства, оценивать их эффективность и качество; – обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам; <p>Владеть навыками принятия решений по обеспечению и повышению качества выпускаемой высокотехнологичной промышленной продукции в организации</p>
<p>СПК-5. Способен применять инструменты корпоративных инноваций и внутреннего предпринимательства для повышения эффективности и развития деятельности организации</p>	<p>СПК-5.1. Применяет инструменты корпоративных инноваций и внутреннего предпринимательства для повышения эффективности и развития деятельности организации</p>	<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы управления организационными изменениями; – программы (инструменты) корпоративных инноваций и внутреннего предпринимательства; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценивать готовность организации к осуществлению корпоративных инноваций на основе передовых международных практик; – выбирать и обосновывать актуальные для развития организации программы

		(инструменты) корпоративных инноваций; Владеет навыками разработки плана организации и внедрения программ (инструментов) корпоративных инноваций.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Форма обучения: очная.

IV. Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

Рубежный контроль: тестирование и контрольная работа по отдельным разделам дисциплины.

Итоговая аттестация в 4 семестре – зачет в устной форме собеседования.

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

V. Объём дисциплины и виды учебной работы

Объём курса – 72 часа, 2 зачетные единицы, в том числе 24 часа – аудиторная нагрузка, из которых 8 часов – лекции, 16 часов – семинары, 48 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 2 курсе (4 семестр), итоговая форма отчетности – зачет.

Вид учебной работы	Всего часов
Контактные занятия (всего)	24
В том числе:	-
Лекции	8
Практические занятия (ПЗ)	-
Семинары (С)	16
Лабораторные работы (ЛР)	-
Самостоятельная работа (всего)	48
В том числе:	-
Домашние задания	12
Реферат	12
Подготовка к тестированию	10
Подготовка к опросу	5
Подготовка к контрольной работе	5
Вид промежуточной аттестации Зачет	4
Общая трудоемкость (часы)	72
Зачетные единицы	2

VI. Структура и содержание дисциплины

п/п	Раздел	Содержание (темы)
1	Роль и сущность изменений в современной организации.	Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Внутренние источники и концепция развития организации. Взаимодействие организации с внешней средой. Внешние источники развития организации.
2	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	Закономерности развития организации. Модели жизненных циклов организации (модель И. Адизеса и др. авторов). Особенности каждой стадии развития. Анализ жизненного цикла компании. Социальный компонент. Стратегии управления организацией на различных этапах жизненного цикла.
3	Принципы, модели и стратегии управления организационными изменениями	Уровни изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Эволюционные (инкрементальные) и революционные изменения. Модель изменений К. Левина. Модели Б. Хайнинга. Эмоциональный подход Дж. Коттера. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.
4	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления	Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям. Методика анализа поля сил. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.
5	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями.	Роль руководства и собственников организации в проведении изменений. Инициация изменений. Предоставление ресурсов для реализации изменений. Профессиональные консультанты в управлении изменениями. Готовность персонала к восприятию новых идей.
6	Реализация организационных изменений. Формирование новой организационной культуры.	Подходы к реализации организационных изменений. Типичные ошибки при осуществлении изменений. Принятие решений при осуществлении изменений. Подготовка и осуществление нововведений. Особенности контроля при управлении изменениями. Оценка эффективности управления организационными изменениями.

Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекция	Практические занятия	Лабораторные занятия	Семинар	СРС	Форма текущего контроля
1	Роль и сущность изменений в современной организации.	1	-	-	2	6	Опрос
2	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	1	-	-	2	8	Тест Домашнее задание
3	Принципы, модели и стратегии управления организационными изменениями	2	-	-	4	8	Опрос Домашнее задание
4	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления	1	-	-	2	8	Тест
5	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями.	1	-	-	2	8	КР
6	Реализация организационных изменений. Формирование новой организационной культуры.	2	-	-	4	6	Реферат
	Промежуточная аттестация (зачет)					4	
	Итого	8	-	-	16	48	

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1.	«Организационное проектирование и дизайн»	+	+	+		+	+
2.	«Инновационное лидерство»	+			+	+	+
3.	«Бережливое производство»	+		+	+		

VII. Образовательные технологии

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие образовательные технологии:

1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины****а) Основная литература:**

1. Алешникова, В. И. Управление организационными изменениями / В. И. Алешникова, А. В. Алешникова. – Москва : "Издательство "КноРус", 2020. – 96 с.
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб.–Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 284 с.

3. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с.
4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 409 с.
5. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 357 с.
6. 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, 2020. – 379 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.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных справочных систем

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>
2. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>
3. <https://www.econ.msu.ru/elibrary> – электронная библиотека Экономического факультета МГУ
4. <https://www.nbmgu.ru> – Научная библиотека МГУ

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <https://www.businessstudio.ru> – сайт современной технологии управления
2. <https://www.economics.ru> – газета «Экономика и жизнь»
3. <https://www.rbc.ru> – «РосБизнесКонсалтинг».
4. <https://www.oecd.org> – Организация экономического сотрудничества и развития

Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Номера тем
1.	MS PowerPoint	1-6
2.	MS Excel	2-4

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

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

IX. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Темы курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине «Управление изменениями» не предусмотрена.

Темы рефератов

1. История развития, причины и классификации организационных изменений.
2. Основные методы проведения изменений в организации.
3. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
4. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
5. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
6. Классические модели управления организационными изменениями.
7. Трехэтапная модель К. Левина проведения организационных изменений.
8. Политика изменений в организации и анализ готовности организации к изменениям.
9. Методы управления изменениями.
10. Кризис как предпосылка организационного развития.
11. Теоретические основы управления изменениями.
12. Теория создания организационного знания в организации.
13. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
14. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
15. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.
16. Стратегические изменения в организации и их влияние на организационное обучение.
17. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
18. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.
19. Мониторинг и контроль процесса изменений.
20. Выбор стратегии изменений.
21. Самообучающаяся организация.
22. Причины сопротивлений изменениям.
23. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
24. Реинжиниринг в организации бизнеса.
25. Анализ «поля сил».
26. Разработка Положения об организационной структуре компании.
27. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).
29. Создание команд как основа организационной адаптации.
30. Ресурсная поддержка изменения.

Вопросы для текущего контроля студентов

1. Дайте определение понятию «организация»?
2. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации?
3. Что включает в себя внутренняя среда организации?
4. Что включает в себя внешняя среда организации?
5. Какова роль организации в обществе?
6. Дайте определение термина «организационное изменение».
7. Назовите основные факторы, ускоряющие изменения.
8. По каким признакам классифицируются организационные изменения?
1. Какие факторы оказали непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития?
2. Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.
3. Какова роль изменений в организации?
4. Назовите фазы жизненного цикла организации.
5. Как вы представляете классификацию процессов по фазам жизненного цикла системы?

6. Определите понятие «развитие организации». Какие существуют подходы к определению данной категории? В чем состоит отличие теории развития организации от теории жизненного цикла организации?
7. Назовите и поясните с помощью примеров основные законы развития.
8. Каковы свойства (или признаки) процесса развития?
9. Какие модели развития и жизненного цикла организаций вам известны? Дайте краткую характеристику каждой из моделей.
10. Проведите сравнение моделей развития и жизненного цикла организаций по нескольким признакам. Какая из моделей вам представляется наиболее понятной, удобной в применении?
11. С какими проблемами связано применение моделей развития и жизненного цикла организации на практике?
12. Использование каких теорий (или концепций) менеджмента целесообразно на каждом из этапов развития организации?
13. Какова роль собственников и руководителей в управлении организационными изменениями?
14. Какое участие требуется от руководителя для успешной реализации проекта организационных изменений?
15. Какие основные стратегии действий руководства организации в управлении изменениями вам известны? Опишите их. В каких ситуациях может быть эффективна та или иная стратегия? От чего зависит выбор той или иной стратегии?
16. Какие факторы могут повлиять на решение о передаче управления развивающейся компанией собственником наемному менеджеру? Как именно влияют эти факторы?
17. С чем связано возникновение противоречий между профессиональными менеджерами и собственниками компании. К чему приводят подобные противоречия? Как их избежать?
18. По каким причинам обычно обращаются к профессиональным консультантам по управлению?
19. В чем заключается управленческое консультирование? Каковы его основные этапы?
20. Каковы преимущества сотрудничества организации с консультантами по управлению или консалтинговыми агентствами?
21. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
22. Перечислите основные методы проектирования организационных структур. Кратко охарактеризуйте их.
23. Как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в работе организации?
24. Перечислите наиболее важные качества руководителя-преобразователя.
25. В чем заключается смысл понятия «стратегия проведения изменений организации»?
26. Какое влияние оказывает принцип участия в управлении персонала фирмы на масштабы возникновения сопротивления изменениям?
27. Назовите стратегии осуществления изменений.
28. Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений?
29. Перечислите основные области стратегических изменений.
30. В чем заключается цель разработки и реализации стратегии изменений?
31. В чем сущность понятия «реструктуризация» с точки зрения разных авторов.
32. Назовите основные подходы у реструктуризации компании.
33. Какие основные методы используют при осуществлении процесса реструктуризации?
34. Назовите основные этапы проведения реструктуризации компании, охарактеризуйте кратко каждый из них.
35. Дайте определение понятия «сопротивление изменениям»?
36. Назовите виды сопротивлений
37. Какие факторы обуславливают сопротивление персонала организации изменениям?
38. Перечислите методы преодоления сопротивлений изменениями.

39. Назовите причины сопротивления сотрудников изменениям.
40. Что такое организационная культура?
41. Какими особенностями должна обладать эффективная организационная культура?
42. Назовите особенности изменения организационной культуры.
43. Перечислите факторы, влияющие на изменение организационной культуры.
44. Назовите методы формирования и поддержания новой организационной культуры.
45. Каким образом можно избежать ошибок при осуществлении нововведений?

Пример теста для контроля знаний обучающихся

Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):

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. Для современных организаций наиболее характерны такие тенденции как:
 - а) горизонтальная координация своих действий
 - б) вертикальная координация своих действий
 - в) максимальная самостоятельность своих сотрудников и подразделений
 - г) полная подчиненность сотрудников и жесткая иерархическая структура
3. К контекстным характеристикам организации относят: (4 ответа)
 - а) размер
 - б) формализованность
 - в) внешняя среда
 - г) профессионализм
 - д) культура
 - е) цели и стратегии
4. 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.
5. Характерными чертами творческой фазы роста в модели Л. Грейнера являются: (2 ответа)
 - а) основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже
 - б) наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями
 - в) общение между сотрудниками довольно интенсивное и носит скорее неформальный характер
 - г) передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре

- д) внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений
6. 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.
7. 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»)?
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. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
 - б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
 - в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
 - г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.
10. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:
- а) реструктуризация;
 - б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
 - в) непредвиденные изменения.
11. Для проведения быстрых изменений следует использовать:
- а) директивную политику;
 - б) политику переговоров;
 - в) аналитическую политику;
 - г) политику проб и ошибок.
12. Когда отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:
- а) переговоры и соглашения

- б) участие и вовлеченность
 - в) информирование и общение
 - г) помощь и поддержка
13. Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям, применяют подход:
- а) помощь и поддержка
 - б) переговоры и соглашения
 - в) участие и вовлеченность
 - г) информирование и общение
14. 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.
15. 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.
16. К личным причинам (барьерам) сопротивления персонала можно отнести:
- а) невовлеченность в преобразованиях 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.
17. 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.
18. Потенциал изменения – это:
- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
 - б) нереализованные возможности изменения организации;
 - в) оба ответа а) и б) верны.

19. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:
- а) только комплексную;
 - б) безотлагательную или поэтапную;
 - в) структурированную;
 - г) любую из вышеперечисленных?
20. Какие типовые примеры реструктуризации Вам известны?
- а) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния;
 - б) появление новых функций, сценарная реорганизация;
 - в) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния, появление новых функций, сценарная реорганизация;
 - г) правильных ответов нет вообще.
21. Сущность метода ОСАІ в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:
- а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;
 - б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур; в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.
22. Существуют способы «обучения» организационной культуры:
- а) только через «инструкции»;
 - б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога; в) нет правильного ответа.
23. Ключевыми элементами метода ОСАІ являются:
- а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;
 - б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;
 - в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.
24. В адхократической культуре внимание фокусируется на:
- а) внешних позициях и высокой гибкости и индивидуальности подходов к людям;
 - б) внутренней поддержке в сочетании со стабильностью и контролем;
 - в) гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям;
 - г) внешних позициях в сочетании со стабильностью и контролем.
25. Реинжиниринг бизнес-процессов включает следующие этапы:
- а) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов, постижение процесса и перепроектирование процесса;
 - б) выявление существующих бизнес-процессов, выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса и перепроектирование процесса;
 - в) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов и перепроектирование процесса.
26. На этапе выбора процесса для реинжиниринга используют следующие критерии:

- а) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями;
б) значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов;
в) осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент;
г) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями;
значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов;
осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент.
27. Основные характеристики процесса организационного развития это: (4 ответа)
а) планируемый и долгосрочный процесс
б) процесс, ориентированный на проблемы
в) планируемый и краткосрочный процесс
г) объектом изменений является предприятие в целом или ключевые процессы е) объектом изменений является предприятие в целом или его части
д) используется при стратегическом кризисе
е) используется при стратегическом кризисе и кризисе ликвидности
28. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:
а) кооптация
б) манипуляция
в) лидерство
г) явное принуждение
29. Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:
а) участие и вовлеченность
б) информирование и общение
в) помощь и поддержка
г) переговоры и соглашения
30. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:
а) модель EASIER
б) модель переходного периода
в) модель постепенного наращивания

Вопросы к зачету

1. Сущность организационных изменений
2. Условия и причины организационных изменений.
3. Характеристика основных объектов организационных изменений.
4. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
5. Уровни изменений (охарактеризуйте специфику изменений на уровне личности, организации, внешней среды).
6. Типология организационных изменений: адаптация, эволюция, реконструкция и революция.
7. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
8. Теория жизненного цикла организации И.Адизеса: этап роста.
9. Теория жизненного цикла организации И.Адизеса: этап юности и расцвета.
10. Теория жизненного цикла организации И.Адизеса: этап старения. и смерти.

11. Теории непрерывного развития и дискретной эволюции.
12. Роль руководителя в проведении преобразований (управленческие роли по И.Адизесу).
13. Причины сопротивления изменениям.
14. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
15. Виды причин сопротивления переменам: личные и структурные барьеры.
16. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
17. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
18. Понятие скорости и глубины организационных изменений
19. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
20. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
21. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
22. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
23. Метод анализа силовых полей К. Левина.
24. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
25. Реинжиниринг бизнес-процессов
26. Теоретические основы управления изменениями: теория трех ступеней.
27. Модель Грейнера успешного управления организационными изменениями.
28. Восемь стадий процесса изменений Дж.Коттера.
29. Корпоративная культура и организационные изменения.
30. Психологические аспекты управления изменениями: теории Д. Фишера и Л. Паркера.
31. Психологические аспекты управления изменениями: теория Э. Кюблер-Росс.
32. Роль коммуникационного процесса в управлении изменениями.
33. Вовлеченность сотрудников.
34. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
35. Структурные и культурные изменения в организации.
36. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
37. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
38. Матрица проведения изменений Д. Пью
39. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
40. Сущность и элементы организационной культуры
41. Функции организационной культуры.
42. Уровни организационной культуры по Эдгару Шейну.
43. Ошибки при внедрении изменений в организации.
44. Стратегический подход к внедрению изменений
45. Эффективность организационного развития.

Примеры контрольной работы

В 1

1. Стадии развития по Л. Грейнеру. Раскройте кратко содержание каждой из них.
2. Компания заключила с своими поставщиками договор по качеству, с сотрудниками отдела продаж – соглашение об объемах продаж, с рабочими – соглашение о производительности. Какой стратегии осуществления изменений придерживается компания?
3. Компания «А» внедрила матричную систему управления, создала департамент стратегического развития, для улучшения коммуникаций был создан корпоративный интернет-портал с интегрированным мессенджером, в котором регулярно проводят опросы сотрудников. На основании этого компания заявляет, что является обучающейся организацией. Однако опросы сотрудников выявили их недовольство тем, как принимаются решения в компании – они не всегда обоснованы и противоречивы, кроме того

существующая систему оплаты труда сложна и непонятна для персонала. Можно ли считать, что компания «А» при этом является обучающейся организацией ?

В 2

1. Дайте краткую характеристику шести этапам организационного изменения.
2. Некоторые работники сопротивляются необходимости обучения, которое руководители организовали для улучшения взаимодействия экономического и производственного блоков. К какому уровню можно отнести это сопротивление изменениям?
3. Компания «В» имеет в своем составе несколько производственных предприятий, выпускающих разнородную продукцию широкого ассортимента. На рынке действует несколько сильных конкурентов, при этом в последние годы их число увеличивается. Несколько месяцев назад было изменено законодательство, регулирующее деятельность холдинговых структур, но практика его применения не отработана. Компания «В» планирует разработать стратегию изменений. Как ей лучше это осуществить: с помощью командной или групповой работы?

Примеры домашнего задания

1. Дайте прогноз возможных последствий сопротивления персонала организационным изменениям, исходя из сдерживающих сил и причин их возникновения.

Сдерживающие силы	Причины	Последствия
Нарушение традиций и привычек	Отсутствие информации о выгодах нововведений, нарушающих сложившиеся традиции	
Неправильное понимание последствий изменений	Дефицит информации об изменениях, низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	
Различия в восприятии нововведений	Дефицит информации об изменениях, неадекватное восприятие планов	
Желание сохранить дружеские отношения, которые в результате изменений могут быть нарушены	Низкая степень доверия менеджерам, инициирующим изменения	
Наличие прошлых обид	Низкая степень доверия менеджерам, инициирующим изменения. Отсутствие действий для устранения прошлых конфликтов	
Сомнения в технологии проведения изменений	Низкая степень доверия менеджерам, инициирующим изменения	

2. Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

3. Заполните таблицу, предложив свою интерпретацию восьми типов организационной культуры (версия М. Бурке), опираясь на образец:

Наименование типа культуры	Основные черты (признаки)	Примеры организаций
«Оранжерея»	<ul style="list-style-type: none"> • Эксклюзивный характер продукции; • Высокие затраты на содержание помещений, охрану объектов, обучение персонала; • Угроза нарушения авторских прав, массового тиражирования подделок 	Государственные и частные музеи, галереи, магазины антиквариата и пр.
«Огород»		
«Крупная плантация»		
«Французский сад»		
«Кочующая орхидея»		
«Косяк рыб»		
«Лиана»		
«Отдельные <input type="checkbox"/> колоски»		

Приложение 1.

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 Не менее 75% Не менее 50% Не менее 25% Итого:	5 4 3 2 до 5
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) устный опрос в форме коллоквиума (УО-2)	5 10 10 10

	письменная работа в форме реферата (ПР-4)	10
	Итого:	45
3.	Зачет	50
	ВСЕГО:	100

Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
< 50	50-64	65-84	85-100

Язык преподавания: русский.

Автор (авторы) программы: к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова О.А Новиков.

Преподаватель (преподаватели) программы: к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова О.А Новиков.