

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ястребов Олег Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 18.05.2023 16:59:14  
Уникальный программный ключ:  
ca953a0120d891083f939673078ef1a989dae18a

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»**

(наименование основного учебного подразделения (ОУП)-разработчика ОП ВО)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

(наименование дисциплины/модуля)

**Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:**

**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

(код и наименование направления подготовки/специальности)

**Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):**

**Управление предприятиями наукоемких отраслей промышленности**

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

**2023 г.**

## **1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» заключается в формировании у студентов теоретических знаний и практических навыков по управлению изменениями.

Задачи дисциплины:

- приобретение студентами знания теоретических основ менеджмента изменений;
- приобретение студентами знания методологических, теоретических и методических аспектов управления изменениями;
- освоение студентами методов диагностики изменений на этапах жизненного цикла организации;
- приобретение студентами умения проводить анализ причин сопротивления изменениям и применять техники по преодолению сопротивления изменениям.
- приобретение студентами умения практически реализовывать полученные теоретические знания.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Освоение дисциплины «Управление изменениями» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

*Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)*

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.3 Предлагает варианты решения задачи, анализирует возможные последствия их использования
УК-12	Способен: искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач; проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных	УК-12.1 Осуществляет поиск нужных источников информации и данных, воспринимает, анализирует, запоминает и передает информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.1. Определяет методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя современное программное обеспечение
ОПК-5	Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	ОПК-5.2 - Формирует траекторию развития объекта управления в активной среде с использованием аналитических инструментов и информационных технологий

ПК-1	Способен осуществлять тактическое планирование деятельности структурных подразделений производственной организации	ПК-1.2. Способен выявлять резервы производства
------	--	--

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

В рамках ОП ВО обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению запланированных результатов освоения дисциплины «Управление изменениями».

*Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины*

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач		Ознакомительная практика Производственно-управленческая практика Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Подготовка, оформление и защита ВКР
УК-12	Способен: искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач;		

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
	проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных		
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем		Ознакомительная практика Производственно-управленческая практика Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Подготовка, оформление и защита ВКР
ОПК-5	Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности		Ознакомительная практика Производственно-управленческая практика Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Подготовка, оформление и защита ВКР
ПК-1	Способен осуществлять тактическое планирование деятельности структурных подразделений производственной организации		Ознакомительная практика Производственно-управленческая практика Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Подготовка, оформление и защита ВКР

\* - заполняется в соответствии с матрицей компетенций и СУП ОП ВО

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление изменениями» составляет 3 зачетных единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для ОЧНОЙ формы обучения

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		3	4	5	6
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	51			51	
Лекции (ЛК)	17			17	
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические/семинарские занятия (СЗ)	34			34	
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	39			39	
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	18			18	
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	ак.ч.	<b>3</b>		<b>3</b>	
	зач.ед.	<b>108</b>		<b>108</b>	

\* - заполняется в случае реализации программы в заочной форме

Таблица 4.2. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для **ОЧНО-ЗАОЧНОЙ** формы обучения

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		1	2		6
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	30				30
Лекции (ЛК)	15				15
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические/семинарские занятия (СЗ)	15				15
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	63				63
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	15				15
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	ак.ч.	<b>108</b>			108
	зач.ед.	<b>3</b>			<b>3</b>

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)	Вид учебной работы
Раздел 1. Теоретические основы исследования и управления организационными изменениями. Тема 1. Основные понятия и подходы к управлению организационными изменениями.	Понятие организации и организационных изменений, их сущность и необходимость. Классификация организационных изменений. Внутренние и внешние факторы, определяющие организационные изменения. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на организацию. Внутренняя организационная среда, ее инерционность и чувствительность к изменениям. Необходимые компоненты преобразований, опыт консалтинговой фирмы McKinsey & Co.	ЛК, ПР, СЗ

<p>Тема 2. Теоретические основы организационных изменений: механистическая, органическая концепции. Концепция эквивифинальности изменений и инкрементализм.</p>	<p>Механистический подход в теории изменений: сущность и основные принципы. Модели изменений: трехступенчатая модель К. Левина, механистическая модель Р. Баллока и Л. Баттена. Сильные и слабые стороны механистического подхода. Органическая концепция изменений, ее сущность и ключевые положения. Модель согласования Д. Надлера и М. Тушмана. Модель управления переходом У. Бриджеса, фазы процесса изменения. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра. Концепция эквивифинальности изменений, сущность, возможности и ограничения применения. Инкрементализм, суть метода. Преимущества и недостатки стратегии отдельных приращений.</p>	<p>ЛК, ПР, СЗ</p>
<p>Раздел 2. Модели стадий развития организаций. Тема 3. Жизненный цикл организации. Управление организационными изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.</p>	<p>Понятие жизненного цикла организации. Жизненный цикл П. Грейнера (модель развития и кризисов роста организации). Ключевые параметры модели организационного развития, организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста. Жизненный цикл М. Адизеса, характерные черты этапов развития, особенности управления организационными изменениями в зависимости от этапа.</p>	<p>ЛК, ПР, СЗ</p>
<p>Раздел 3. Модели организационных изменений. Тема 4. Модели и управленческие технологии организационных изменений.</p>	<p>Модели организационных изменений: модель изменений К. Левина и модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория О и теория Е организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж.Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дака. Модели осуществления изменений: модель «переходного периода»; модель «постепенного наращивания», модель «EASIER» Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального анализа, модель «мусорного ящика».</p>	<p>ЛК, ПР, СЗ</p>
<p>Раздел 4. Преодоление сопротивления изменениям. Тема 5. Сопротивление изменениям и технологии его преодоления.</p>	<p>Индивидуальная реакция на изменения и факторы ее определяющие. Причины сопротивления изменениям (Р. Дафт, Дж. Коттер; В. Широкова). Уровни сопротивления. Модель анализа «силового поля» К. Левина как механизма преодоления сопротивлений. Подходы к преодолению сопротивления: восемь факторов преодоления сопротивления Э.Хьюза; четыре подхода И. Ансоффа; восемь шагов Дж. П. Коттера по проведению изменений в организации. Манипуляции в управлении изменениями.</p>	<p>ЛК, ПР, СЗ</p>
<p>Тема 6. Формирование команд для проведения стратегических изменений.</p>	<p>Команда для управления стратегическими изменениями, ее суть и отличия от группы. Стадии создания команды (по Дж. Хэкману). Эффективность работы команды: основные элементы и факторы ее определяющие. Командные роли и роль лидера команды по управлению изменениями. Этапы развития команды: формирование; бурление; нормирование; функционирование.</p>	<p>ЛК, ПР, СЗ</p>

Раздел 5. Диагностика организационных проблем и осуществление изменений. Тема 7. Изменение организационной структуры.	Понятие реструктуризации, причины необходимости структурных изменений. Основные типы организационных структур (линейно-функциональной, дивизионной, матричной, проектной), их особенности, сильные и слабые стороны, соответствие этапу жизненного цикла организации. Этапы реализации реструктуризации и особенности управления организацией на этих этапах. Реинжиниринг бизнес-процессов, основные направления изменений. Ребрендинг, его суть, цель и этапы осуществления.	ЛК, ПР, СЗ
Тема 8. Изменение организационной культуры.	Понятие и уровни организационной культуры, их функции. Источники и каналы распространения организационной культуры (история, символы, слоган, ритуалы и церемонии). Типы организационных культур: по К. Камерону и Р. Куинну; Ч. Хэнди; Кетс де Врие и Миллеру, Дилу и Кеннеди, их возможности и ограничения для реализации стратегий организаций. Необходимость изменения организационной культуры, внешние и внутренние факторы. Правила осуществления изменения организационной культуры.	ЛК, ПР, СЗ
Тема 9. Управление качеством как объект организационных изменений.	Всеобщее управление качеством (TQM) – концепция и этапы ее развития. Основные положения TQM. 14 принципов построения качества компании Toyota. Система качества ISO 9000, мотивы получения сертификата соответствия ISO 9000 российскими компаниями.	ЛК, ПР, СЗ

\* - заполняется только по **ОЧНОЙ** форме обучения: ЛК – лекции; ЛР – лабораторные работы; СЗ – семинарские занятия.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Лекционная	Аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная комплектом специализированной мебели; доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	Проектор
Лаборатория	Аудитория для проведения лабораторных работ, индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и оборудованием.	
Семинарская	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего	21 рабочее место: сист.блок



Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
	контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и техническими средствами мультимедиа презентаций.	P4 C2D/3160 MHz MB/ 320 GB/DVD±RW/ LCD monitor 19"+ 1 проектор
Компьютерный класс	Компьютерный класс для проведения занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная персональными компьютерами (в количестве ____ шт.), доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	
Для самостоятельной работы обучающихся	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	

\* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### *Основная 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> (дата обращения: 19.04.2023).

2. 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> (дата обращения: 19.04.2023).

### *Дополнительная литература:*

1. Адизес И. Управление изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак К. Адизес: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015

2. Берхар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks /Говард Берхар при участии Джанет Голдстейн: пер с англ. – 7-е изд. –М. Альпина Паблишер, 2014

3. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений /Уильям Бриджес: пер. с англ. С. Ляхова. – М. :Диалекта –Вильямс, 2007

4. Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» /Ричард Л. Дафт: пер. с англ. Под ред. Э.М. Короткова; пердисловие Э.М. Короткова. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014

5 Кетс де Врис М. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта /М. Кетс де Врис. –М.: Альпина Паблишерз, 2012

6. Ким, С.А. Теория управления : учебник / С.А. Ким. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 240 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02373-6. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453271> (17.06.2016).

7. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Дж. Коттер. –М.: Альпина Паблишерз, 2011

8. 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. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489148> (дата обращения: 23.06.2022).

9. Мескон М.Х. Основы менеджмента /М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. –М.: Диалектика-Вильямс, 2008

10. Шульц Г. Как чашка за чашкой строилась компания Starbucks / Говард Шульц, Дори Джонс Йенг: пер с англ. – М.: Издательство Альпина Паблишер, 2015

#### *Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:*

1. ЭБС РУДН и сторонние ЭБС, к которым студенты университета имеют доступ на основании заключенных договоров:

- Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН

<http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web>

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>

- ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>

- ЭБС «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)

- ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>

- ЭБС «Троицкий мост»

- Электронная библиотека диссертаций РГБ <http://diss.rsl.ru/>

- РУДН Economist <http://economist.rudn.ru>

- Институт экономического анализа <http://www.iea.ru/>

2. Базы данных и поисковые системы:

- электронный фонд правовой и нормативно-технической документации

<http://docs.cntd.ru/>

- поисковая система Яндекс <https://www.yandex.ru/>

- поисковая система Google <https://www.google.ru/>

- реферативная база данных SCOPUS <http://www.elsevierscience.ru/products/scopus/>

- справочно-поисковая система «Консультант+» <http://www.consultant.ru/>

- источник информации об изменениях российского хозяйственного законодательства <http://www.garant.ru/>

- Федеральной службы государственной статистики РФ <http://www.gsk.ru/>

- Научная электронная библиотек – крупнейший информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования <http://www.elibrary.ru>

*Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины/модуля\*:*

1. Курс лекций по дисциплине «Управление изменениями».

2. Методические указания по выполнению и оформлению курсовой работы/проекта по дисциплине «Управление изменениями».


\* - все учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся размещаются в соответствии с действующим порядком на странице дисциплины **в ТУИС!**

## **8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Управление изменениями» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, 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, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

\* - ОМ и БРС формируются на основании требований соответствующего локального нормативного акта РУДН.

### **РАЗРАБОТЧИКИ:**

		<b>Диесперова Н.А.</b>
_____	_____	_____
Должность, БУП	Подпись	Фамилия И.О.
_____	_____	_____

### **РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:**

Заведующий кафедрой «Прикладная экономика»		<b>А.А. Чурсин</b>
_____	_____	_____
Наименование БУП	Подпись	Фамилия И.О.

### **РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:**

Заведующий кафедрой «Прикладная экономика»		<b>А.А. Чурсин</b>
_____	_____	_____
Должность, БУП	Подпись	Фамилия И.О.



**Кафедра Прикладной экономики**  
(наименование кафедры)

# **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

(наименование дисциплины)

**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

---

(код и наименование направления подготовки)

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НАУКОЕМКИХ ОТРАСЛЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

---

(наименование профиля подготовки)

**бакалавр**

---

Квалификация (степень) выпускника

## Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Дисциплина Управление изменениями

Код контролируемой компетенции или ее части	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (форма контроля освоения ООП)											Баллы темы	Баллы раздела	
			Аудиторная работа						Самостоятельная работа							
			Опрос	Тест	Коллоквиум	Контрольная работа	Выполнение ЛР	Работа на занятии	Кейсы	Выполнение ДЗ	Реферат	Выполнение РГР	Выполнение КР/КП			Доклад/презентация
УК-1 УК-12 ОПК-2 ОПК-5 ПК-1	Раздел 1. Теоретические основы исследования и управления организационным и изменениями.	Тема 1. Основные понятия и подходы к управлению организационными изменениями.	1					1		2					4	10
		Тема 2. Теоретические основы организационных изменений: механистическая, органическая концепции. Концепция эквививальности изменений и инкрементализм.	1					1		2			2		6	
УК-1 УК-12 ОПК-2 ОПК-5 ПК-1	Раздел 2. Модели стадий развития организаций.	Тема 3. Жизненный цикл организации. Управление организационными изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.	1					1		2					4	6
УК-1	Раздел 3. Модели организационных изменений.	Тема 4. Модели и управленческие технологии организационных изменений.	1					1		2			2		6	6

УК-12	Раздел 4. Преодоление сопротивления изменениям.	Тема 5. Сопротивление изменениям и технологии его преодоления.	1					1		2					6	12
		Тема 6. Формирование команд для проведения стратегических изменений.	1					1		2			2		6	
УК-1 УК-12 ОПК-2 ОПК-5 ПК-1	Раздел 5. Диагностика организационных проблем и осуществление изменений.	Тема 7. Изменение организационной структуры.	1					1	2	2					8	18
		Тема 8. Изменение организационной культуры.	1					1	2	2					6	
		Тема 9. Управление качеством как объект организационных изменений.	1					1		2					4	
		Реферат								9						
		Рубежная аттестация				15										
		Итоговая аттестация (экзамен/зачет)		10										20		
		<b>ИТОГО</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		<b>15</b>		<b>9</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>9</b>		<b>6</b>	<b>20</b>		<b>100</b>

**Приложение 3**  
(обязательное)

Дисциплина **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**  
(наименование дисциплины)

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

- 1 Вопрос Сущность, причины и стратегическая роль изменений.
- 2 Вопрос Какие существуют модели принятия решений при управлении изменениями в организации?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2**

- 1 Вопрос Особенности процесса изменений: классификация видов изменений и характеристика области изменений.
- 2 Вопрос В чем заключается суть модели Д. Карнеги и модели «мусорного ящика»?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3**

- 1 Вопрос Определите направления и объекты изменения в модели McKinsey&Co.
- 2 Вопрос Какие причины сопротивления изменениям существуют?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4**

- 1 Вопрос Какие существуют факторы воздействия на организацию?
- 2 Вопрос Опишите механизм преодоления сопротивления изменениям в модели К. Левина «силового поля»?



**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

- 1 Вопрос Какие факторы вызывают необходимость осуществления организационных изменений?  
2 Вопрос Какие восемь факторов преодоления сопротивления выделяет Э. Хьюз?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6

- 1 Вопрос Какие факторы внешней среды учитываются в PES-анализе?  
2 Вопрос Какие четыре похода к преодолению сопротивления предлагает И. Ансофф?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7

- 1 Вопрос GAP-анализ как инструмент определения необходимых организационных изменений?  
2 Вопрос Какие шаги по преодолению сопротивления к организационным изменениям предлагает Дж. П. Коттер.

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8

- 1 Вопрос SWOT-анализ как инструмент определения внешних и внутренних предпосылок для осуществления организационных изменений.  
2 Вопрос Какие возможны манипуляции в управлении изменениями?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9

- 1 Вопрос Что такое инерционность и чувствительность организационной среды к изменениям?  
2 Вопрос Почему для реализации организационных изменений создается специальная команда? В чем ее отличия от группы?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10

- 1 Вопрос В чем заключается механистический подход в теории изменений? Приведите модели изменений в рамках механистической концепции?  
2 Вопрос Какие существуют стадии создания команды по Дж. Хэкману?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11

- 1 Вопрос В чем сущность органической концепции в теории изменений, какие ее ключевые положения?  
2 Вопрос Чем определяется эффективность работы команды?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12

- 1 Вопрос В чем сущность модели согласования Д. Надлера и М. Тушмана?  
2 Вопрос Как развивается команда, какие этапы это развитие включает?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13

- 1 Вопрос В чем сущность модели управления переходом У. Бриджеса, какие фазы процесса изменений он выделяет?  
2 Вопрос В чем заключается роль лидера команды по управлению изменениями?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14

- 1 Вопрос В чем сущность четырехуровневой модели изменений Р. Ноэра?
- 2 Вопрос В чем сущность реструктуризации? Какие причины вызывают необходимость реструктуризации?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15

- 1 Вопрос В чем сущность концепции эквивинальности изменений?
- 2 Вопрос Почему возникает необходимость в смене организационных структур по мере развития организации?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16

- 1 Вопрос В чем сущность инкрементализма?
- 2 Вопрос Какие этапы включает процесс реструктуризации, в чем особенности управления организацией на этих этапах?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17

- 1 Вопрос В чем заключается стратегия раздельных приращений?
- 2 Вопрос В чем сущность процесса реинжиниринга бизнес-процессов?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18

- 1 Вопрос По каким признакам определяется стадия развития организации в модели Грейнера?
- 2 Вопрос Для чего осуществляется ребрендинг в организации?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19

- 1 Вопрос Какие стадии выделяются в модели в модели организационного развития?  
2 Вопрос Что вызывает необходимость изменения корпоративной культуры организации?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20

- 1 Вопрос Какие этапы выделяет в своей модели жизненного цикла организации И. Адизес? Дайте их характеристику.  
2 Вопрос Какие есть типы организационных культур, какие они дают возможности и создают ограничения для реализации стратегий организаций?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21

- 1 Вопрос Какие существуют модели организационных изменений?  
2 Вопрос Какие бывают внешние и внутренние факторы изменения организационной культуры?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 22

- 1 Вопрос В чем сущность теории О и теории Е организационных изменений?  
2 Вопрос Какие существуют правила осуществления изменения организационной культуры?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 23

- 1 Вопрос В чем сущность модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?  
2 Вопрос В чем сущность и этапы развития концепции всеобщего управления качеством (TQM)?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24

- 1 Вопрос В чем сущность модели «кривой перемен» Дж. Дак.  
2 Вопрос Какие принципы построения качеством используются в компании Toyota?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 25

- 1 Вопрос Какие существуют модели осуществления изменений?  
2 Вопрос Какие основные положения системы качества ISO 9000? Для чего российские компании получают сертификат соответствия ISO 9000?

**Составитель** \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Примечание \* Практическая (ое) задача/задание включается по усмотрению преподавателя.

К комплекту экзаменационных билетов прилагаются разработанные преподавателем и утвержденные на заседании кафедры критерии оценки по дисциплине.

Критерии оценки:  
(в соответствии с действующей нормативной базой)

### **Критерии оценки ответов на экзаменационные вопросы:**

Ответ на каждый экзаменационный вопрос оценивается от 0 до 10 баллов:

Критерии оценки ответа	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Ответ является верным	0	1	2
Обучающийся дает ответ без наводящих вопросов экзаменатора	0	0,5	1
Обучающийся практически не пользуется подготовленным черновиком	0	0,5	1
Ответ показывает уверенное владение обучающего терминологическим и	0	1	2

методологическим аппаратом дисциплины			
Ответ имеет четкую логичную структуру	0	1	2
Ответ показывает понимание обучающимся связей между предметом вопроса и другими разделами дисциплины и/или другими дисциплинами	0	1	2

**Приложение 4**  
(рекомендуемое)

**Примерный перечень оценочных средств**

п / п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
<i><b>Аудиторная работа</b></i>			
1	Опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимися на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	База тестовых заданий
3	Контрольная работа	Средство контроля, организованное как аудиторное занятие, на котором обучающимся необходимо самостоятельно продемонстрировать усвоение учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
4.	Кейс	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейса
5.	Презентация (защита) проекта/доклада/реферата/сообщения*	Средство контроля способностей обучающихся представить перед аудиторией результаты проделанной работы	Темы проектов/докладов/рефератов/сообщений и пр.
6.	Экзамен	Оценка работы студента в течение семестра (года, всего срока обучения и др.) и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.	Примеры заданий/вопросов, пример экзаменационного билета
<i><b>Самостоятельная работа</b></i>			
2	Курсовая работа/курсовой проект	Вид самостоятельной письменной работы, направленный на творческое освоение общепрофессиональных и профильных	Темы курсовых заданий

		профессиональных дисциплин (модулей) и выработку соответствующих профессиональных компетенций.	
4	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
5	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
6	Выполнение домашних заданий	<p>Различают задачи и задания:</p> <p>а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;</p> <p>б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;</p> <p>в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.</p>	Комплект разноуровневых задач и заданий



Оформление задания для кейс-задачи

Кафедра Прикладной экономики  
(наименование кафедры)

## Кейс-задача

по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
(наименование дисциплины)

**Кейс** - проблемное задание, предполагающее осмысление студентом реальной профессионально-ориентированной ситуации и поиск решения поставленной проблемы.

**Задание 1.** Изучить информацию по истории развития компании (Starbucks или Panasonic), выделить основные организационные изменения, которые осуществлялись в компании с момента ее основания и до сегодняшнего момента.

В том числе:

- изменения в сфере бизнеса в целом;
- изменение рынка;
- изменение выпускаемой продукции;
- изменение позиционирования бренда или его основных составляющих;
- изменение кадровой политики;
- изменение организационной культуры;
- изменение бизнес-процессов;
- изменение организационной культуры;
- Т.д.

**Задание 2.** Показать, как осуществляемые организационные изменений повлияли на сотрудников компании, на коммерческие результаты деятельности компании, на долю рынка, на репутацию и имидж компании.

**Задание 3.** Показать, как реализованные организационные изменения повлияли на место компании на кривой ее жизненного цикла.

### Критерии оценки:

Кейс оценивается от 0 до 2 баллов

Критерии оценки	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Студент принял участие в решении кейса	0	0,165	0,33

Высказывания студента были логично структурированы	0	0,165	0,33
Студент проявлял уважение к другим принявшим в решении кейса участникам, соблюдал нормы речевого этикета	0	0,165	0,33
Студент в своих высказываниях опирался на ранее полученные знания и компетенции	0	0,165	0,33
Студент показал способность к моделированию реальных управленческих ситуаций через приведение примеров (в т.ч. оценку рисков, учет позиций других сотрудников и т.п.)	0	0,165	0,33
Студент показал готовность выполнять управленческую деятельность через активную постановку себя на позицию менеджера	0	0,165	0,33

Составитель \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

**Оформление вопросов для коллоквиумов, собеседования**

**Кафедра Прикладной экономики**  
(наименование кафедры)

**Вопросы для коллоквиумов, собеседования**

по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
(наименование дисциплины)

**Раздел 1**

Тема 1.

1. Что такое организация и организационные изменения ?
2. Дайте характеристику внутренним факторам, определяющим организационные изменения.
3. Дайте характеристику внешним факторам, определяющим организационные изменения.
4. Что такое внутренняя организационная среда, чем определяется ее инерционность и чувствительность к изменениям?
5. Какие компоненты выделяет консалтинговая фирма McKinsey&Co как необходимые для организационных изменений.

Тема 2.

1. В чем сущность механистического подхода в теории изменений?
2. Опишите трехступенчатую модель изменений К. Левина.
3. В чем сущность органической концепции изменений, какие ее ключевые положения?
4. В чем сущность модели согласования Д. Надлера и М. Тушмана?
5. Что такое переход в модели У. Бриджеса, какие фазы изменений он включает?
6. Какие уровни изменений выделял Р. Ноэр?
7. В чем сущность концепции эквививальности изменений?
8. В чем заключается метод инкрементализма?
9. В чем суть метода отдельных приращений?

**Раздел 2**

Тема 3.

1. Что такое жизненный цикл организации?
2. Какие стадии включает жизненный цикл П. Грейнера?
3. Какие этапы включает жизненный цикл М. Адизеса, дайте их характеристику.
4. Какие организационные изменения должны осуществляться на каждом из этапов жизненного цикла М. Адизеса?

**Раздел 3**

Тема 4.

1. Назовите модели организационных изменений.
2. В чем суть модели управления изменениями Л. Грейнера?
3. Назовите основные принципы теории О и теории Е управления изменениями.
4. В чем суть модели преобразования бизнеса Ф. Гуайяра и Дж. Келли?

5. В чем суть «кривой перемен» модели Дж. Дак?
6. Назовите модели осуществления изменений.
7. В чем суть модели «EASIER»?
8. В чем суть модели Карнеги пинятия управленческих решений?
9. В чем суть модели «мусорного ящика»?

#### **Раздел 4**

##### Тема 5

1. Какие факторы определяют индивидуальную реакцию на перемены?
2. Каковы причины сопротивления изменениям?
3. Какие выделяют уровни сопротивления изменениям?
4. В чем суть модели «силового поля» К. Левина?
5. Какие существуют подходы к преодолению сопротивления?
6. Какие восемь факторов преодоления сопротивления выделяет Э. Хьюз?
7. Какие 4 шагов к преодолению сопротивления выделяет И. Ансофф?
8. Какие 8 шагов по преодолению сопротивления предлагает совершать Дж. П.Коттер?
9. Какие используются манипуляции в управлении изменениями?

##### Тема 6

1. Что представляет собой команда для управления стратегическими изменениями?
2. Какие выделяют стадии создания команды?
3. Какие факторы определяют эффективность работы команды?
4. Какие этапы проходит команды в своем развитии?
5. Какие выделяют командные роли, дайте их характеристику.

#### **Раздел 5**

##### Тема 7

1. Что такое реструктуризация?
2. Что вызывает необходимость реструктуризации?
3. Какие бывают типы организационных структур? Дайте характеристику их сильных и слабых сторон, соответствия тому или иному этапу развития организации.
4. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов?
5. Что такое ребрендинг, в чем его цель? Какие этапы осуществления ребрендинга в организации?

##### Тема 8

1. Какие есть уровни организационной культуры?
2. Каковы источники и каналы распространения организационной культуры?
3. Какие выделяют типы организационной культуры (по К. Камерон и Р. Куинну; Ч. Хэнди; Кетс де Врие и Миллеру, Дилу и Кеннеди)?
4. Чем определяется необходимость изменения организационной культуры?
5. Какие существуют правила осуществления изменения организационной культуры?

##### Тема 9

1. Что такое система Всеобщего управления качеством?
2. Какие основные положения включает система TQM?
3. Какие принципы построения системы качества использует концерн Toyota?

#### **Критерии оценки:**

Верный развернутый ответ — 1 баллов. Верным признается любой ответ, содержащий информацию, отраженную в источниках из списка основной и рекомендованной литературы,

лекций, достоверных источников. Развернутый ответ предполагает наличие структуры ответа, ссылки на источник, логики ответа и пояснений.

Верный краткий ответ — 0,5 баллов. Верным признается любой ответ, содержащий информацию, отраженную в источниках из списка основной и рекомендованной литературы, лекций, достоверных источников. Краткий ответ предполагает непосредственно ответ на вопрос без дополнительных пояснений.

Неверный ответ — 0 баллов.

Оформление комплекта заданий для контрольной работы

Кафедра Прикладной экономики  
(наименование кафедры)

## Комплект заданий для контрольной работы

по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
(наименование дисциплины)

1. Понятие организационных изменений, их сущность и необходимость. Приведите примеры системных организационных изменений. Какие факторы – внешние и внутренние по отношению к организации – определяют необходимость организационных изменений, перечислите их и дайте краткую характеристику.
1. Механистическая и органическая концепции изменений, их сущность и ключевые положения. Модели изменений в рамках механистического и органического подхода, краткая характеристика.
2. Жизненный цикл организации: концепции П. Грейнера и И. Адизеса, ключевые параметры модели.
3. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера.
4. Причины сопротивления сотрудников компании организационным изменениям.

### Критерии оценки:

Каждый вопрос оценивается 0-3 баллов. Максимальное количество баллов – 15.

Баллы	Критерий оценки
0	Обучающийся не ответил на вопрос или ответ полностью неверен.
1-2	Обучающийся дал верный, достаточно полный ответ, раскрывающий основные положения вопроса.
3	Обучающийся дал верный, развернутый, четкий и хорошо структурированный ответ, полностью раскрывающий вопрос.

Составитель \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Оформление комплекта заданий для контрольной работы

Кафедра Прикладной экономики  
(наименование кафедры)

## Комплект заданий для контрольной работы

по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
(наименование дисциплины)

### Итоговый тест по дисциплине

*Пример вопросов теста по дисциплине*

**Вопрос 1.** Понятие организационных изменения применяется для обозначения смены:

- а) технологий;
- б) организационных структур;
- в) персонала;
- д) организационной культуры

**Вопрос 2.** Успех организационных изменений определяется:

- а) одновременностью осуществления внешних и внутренних изменений;
- б) способностью начать мыслить по-новому;
- в) силой воздействия руководства организации;
- г) отсутствием сопротивления изменениям

#### **Критерии оценки:**

Каждый вопрос содержит один верный ответ.

Верные ответы оцениваются в 0,33 балла.

Неверные ответы оцениваются в 0 баллов.

Максимальная оценка за тест — 10 баллов.

Составитель \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Оформление групповых и/или индивидуальных творческих заданий/проектов

Кафедра Прикладной экономики  
(наименование кафедры)

## **Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий/проектов\*\***

по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
(наименование дисциплины)

### **Индивидуальные творческие задания (проекты):**

#### **Задание 1.**

Привести примеры организационных изменений различного уровня: локальные, комплексные, системные. Привести данные, подтверждающие правильность отнесения рассматриваемого изменения к той или иной группе.

#### **Задание 2. «GAP-анализ».**

На основании:

- открытых данных о положении на рынке шоколадных плиток бренда «АЛЕНКА», принадлежащего компании «Объединенные кондитеры» в 2005 году;

- анализа действий компании в 2006-2007 гг., направленных на увеличение доли рынка названного бренда,

показать какую стратегию выбрала компания «Объединенные кондитеры», для преодоления разрыва (GAP) между реально имевшейся к 2006 году долей рынка у бренда «АЛЕНКА» и желаемым. А также показать, какие результаты в рамках реализации выбранной стратегии были достигнуты.

#### **Задание 3.**

Провести PEST- анализ для одной из существующих на российском рынке компаний (по выбору). Выделить политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы внешней макросреды компании. Показать, каким образом они могут вызывать необходимость проведения организационных изменений.

#### **Задание 4.**

Провести SWOT-анализ для одной из существующих на российском рынке компаний (по выбору). Выделить сильные и слабые стороны компании, показать, к каким образом они могут определить организационные изменения в компании.

#### **Задание 5.**

На основании открытых данных об истории развития компании Крайслер выделить и проанализировать организационные изменения, которые осуществил в этой компании Ли Яккока, спасая компанию от банкротства.

---

\*\*Кроме курсовых проектов (работ)



### Задание 6.

На основании открытых данных об истории развития компании АВТОВАЗ выделить организационные изменения, которые осуществлялись в компании в течение всего периода ее существования, и особенно, начиная с 1990-х годов. Показать, какие результаты были достигнуты в результате реализации организационных изменений, особенно в период управления Бу Андерсона.

### Задание 7.

На основании открытых данных об истории развития компании WalMart выделить организационные изменения, которые были осуществлены ее владельцем Сэмом Уолтоном. Показать, какие результаты были достигнуты по итогу проведения организационных изменений.

### Задание 8.

На основании изученных компаний (АВТОВАЗ, Крайслер, WalMart) сформулировать роль в успехе организационных изменений инициатора изменений (как правило, владельца компании), команды изменений, а также всего персонала компании. Выделить главные барьеры, которые препятствовали организационным изменениям в рассматриваемых компаниях.

### Задание 9.

Определить ключевые положения корпоративной культуры выбранной российской или иностранной, действующей на российском рынке компании. Показать, будут ли они способствовать или, наоборот, препятствовать осуществлению организационных изменений, когда в них возникнет необходимость.

#### Критерии оценки:

Каждое домашнее задание оценивается от 0 до 2 баллов.

Критерии оценки	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Домашнее задание выполнено в срок	0	0,1	0,25
Домашнее задание включает все требуемые элементы/информацию	0	0,15	0,25
Студентом продемонстрирована способность выносить суждения, заключения, делать выводы	0	0,25	0,5
Результаты выполнения задания могут быть признаны корректными/верными	0	0,5	1

(в соответствии с действующей нормативной базой)

Составитель \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Оформление тем для эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Кафедра Прикладной экономики  
(наименование кафедры)

## Темы докладов

по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
(наименование дисциплины)

1. Модель управления переходом У. Бриджеса.
2. Четырехуровневая модель Р. Ноэра.
3. Концепция эквивиальности.
4. Инкрементализм.
5. Модель Карнеги.
6. Модель мусорного ящика.
6. Модель жизненного цикла организации Б. Мильнера.
7. Ли Якокка и его роль в организационных изменениях компании «Крайслер».
8. Бу Андерсон и организационные изменения в компании «АвтоВАЗ».
9. Модели принятия решений при управлении изменениями.

### Критерии оценки:

Доклад/презентация оценивается от 0 до 2 баллов

Критерии оценки	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Тема доклада студентом раскрыта	0	0,33	0,66
Прослеживается структура и логика доклада	0	0,33	0,66
Соблюдается регламент выступления	0	0,33	0,66

Составитель \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Оформление тем для эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Кафедра Прикладной экономики  
(наименование кафедры)

## Темы рефератов

по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
(наименование дисциплины)

1. Методы анализа состояния организации.
2. Модели управления изменениями.
3. Роль изменений в развитии организаций.
4. Механистическая теория изменений.
5. Органическая концепция изменений.
6. Причины сопротивления изменениям и методы их устранения.
7. Управление групповым поведением в процессе изменений.
8. Мотивация в управлении изменениями.
9. Особенности управления изменениями на разных этапах жизненного цикла организации.
10. Коммуникации в управлении изменениями.
11. Корпоративная культура и организационные изменения.
12. Модель жизненного цикла Зигерта и Ланг.
13. Концепция качества «Шесть сигм».
14. Роль лидера в снижении сопротивления изменениям.
15. Факторы индивидуальной реакции на изменения.
16. TQM – концепция всеобщего управления качеством.
17. Стратегия изменения компании Samsung.

### Критерии оценки:

Доклад/презентация оценивается от 0 до 9 баллов

Критерии оценки	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Реферат выполнен в срок	0	-	0,5
Реферат логично выстроен, четко структурирован, объем соответствует требуемому	0	-	0,5
Реферат оформлен в соответствии с требованиями	0	-	0,5

Студентом корректно оформлены заимствования	0	-	0,5
В реферате указана актуальная информация	0	0,5	1
Студентом представлены объективные проверенные научные источники информации	0	0,5	1
Студентом представлены относительно глубокие суждения и выводы	0	0,5	1
Реферат отражает хорошо понимает идеи, высказанных в источниках	0	0,5	1
Студент сопоставляет данные нескольких источников, выявляет связи между ними, проводит сравнение, обобщение, классификацию	0	0,5	1
Студент использует собственные формулировки для представления информации	0	0,5	1
Формулировки студента не искажают смыслы, изложенные в источниках	0	0,5	1

Составитель \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Максимальное количество баллов – 100.

Итоговая аттестация включает в себя 2 этапа:

1. оценка работы студента на занятиях, оценка письменных контрольных работ, тестов, домашних заданий и кейсов, докладов и презентаций и устного опроса по темам курса. Максимальное количество баллов за этот этап – 70;
2. оценка ответов на экзаменационный тест – 10 баллов;
3. оценка ответов на вопросы экзаменационного билета – 20 баллов.

Оценка неудовлетворительно выставляется в форме F(2); FX(2+).

Оценка F(2) выставляется при условии, если студент набрал менее 30 баллов, оценка FX(2+) – 31-50 баллов.


Оценка удовлетворительно выставляется в форме E(3); D(3+). Оценка E(3) выставляется при условии, если студент набрал от 51 до 60 баллов. Оценка D(3+) – при условии наличия 61-68 баллов.

Оценка хорошо выставляется в форме C(4) при условии, если студент набрал 69-85 баллов.

Оценка отлично выставляется в форме B(5); A(5+). Оценка B(5) выставляется, если студент набрал 86-94 балла и свидетельствует о выполнении всех требуемых условий прохождения курса. Оценка A(5+) – 95-100 баллов выставляется не только при условии выполнения всех требований, но и с обязательным проявлением творческого отношения к предмету, умения находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умения работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умения соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН/ФГОС.

#### РАЗРАБОТЧИКИ:

<hr/>		<b>Диесперова Н.А.</b>
Должность, БУП	Подпись	Фамилия И.О.

#### РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:

Заведующий кафедрой «Прикладная экономика»		<b>А.А. Чурсин</b>
Наименование БУП	Подпись	Фамилия И.О.

#### РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:

Заведующий кафедрой «Прикладная экономика»		<b>А.А. Чурсин</b>
Должность, БУП	Подпись	Фамилия И.О.