

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Рабочая программа дисциплины

Управление изменениями

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент организации
<i>Квалификация выпускника</i> <i>(степень)</i>	бакалавр

Москва
2026

1.Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-1
Профессиональные	-	ПК-9

2.Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	ПК-1.1 Осуществляет мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений ПК-1.3 Осуществляет классификацию факторов и показателей в рамках разработки тактических решений
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	ПК-9.1 Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента ПК-9.3 Выявляет организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов

3.Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-1		
	- концептуальные идеи, обусловившие формирование и развитие менеджмента изменений (change management) как новейшей отрасли управленческой науки; - современные тенденции, обусловившие	- анализировать состояние внешней и внутренней организации; - выявлять проблемы, требующие разработки, принятия и реализации адекватных управленческих решений;	- навыками сбора и анализа информации для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования; - навыками проведения специальных

	формирование и развитие менеджмента изменений (change management) как новейшей отрасли управленческой науки - методы разработки и реализации мероприятий по совершенствованию организации	- собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	исследований; - навыками планирования проектов организационных изменений в различных сферах управленческой деятельности
Код компетенции	ПК-9		
	- базовые понятия, классификацию организационных изменений и принципы управления изменениями в организации; - виды деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- использовать методы разработки и реализации мероприятий по совершенствованию управления организацией; - реализовывать основные управленческие функции в сфере управления организацией; - оценивать эффективность организации внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- навыками выявления и объяснения противоречий между теорией и практикой; - навыками организации управления различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений; - современными технологиями управления поведением персонала

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

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

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Управление рисками», «Организационная культура» и др.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Менеджмент организации

5.Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>		
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108	3/108	3/108
Контактная работа:			
Занятия лекционного типа	18	16	2
Занятия семинарского типа	18	16	8
Промежуточная аттестация: экзамен	27	18	18
Самостоятельная работа (СРС)	45	58	80

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

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очная форма обучения

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самосто ятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные занятия	
1.	Законы организации и предпосылки изменений	2		1				4
2.	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	2		1				4
3.	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	2		2				5
4.	Инструментарий организационных изменений	2		2				5
5.	Проектирование организационных структур и реструктуризация	2		2				5
6.	Реинжиниринг бизнес-процессов	2		2				5

7.	Продукт (качество) как объект изменений	2		2				5
8.	Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	2		2				5
9.	Корпоративный опыт управления изменениями	1		2				4
10.	Индивидуальный стиль управления изменениями	1		2				3
	Промежуточная аттестация	27						
	Всего	18		18				45
	Итого	108						

6.1.2 Очно-заочная форма

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самосто ятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные занятия	
1.	Законы организации и предпосылки изменений	1		1				4
2.	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	1		1				4
3.	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	2		2				6
4.	Инструментарий организационных изменений	2		2				7
5.	Проектирование организационных структур и реструктуризация	2		2				7
6.	Реинжиниринг бизнес-процессов	2		2				6
7.	Продукт (качество) как объект изменений	2		2				7
8.	Организационная	2		2				7

	(корпоративная) культура как объект изменений							
9.	Корпоративный опыт управления изменениями	1		1				5
10.	Индивидуальный стиль управления изменениями	1		1				5
	Промежуточная аттестация	18						
	Всего	16		16				58
	Итого	108						

6.1.3 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самосто ятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные занятия	
1.	Законы организации и предпосылки изменений	1						8
2.	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях			1				8
3.	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	1						8
4.	Инструментарий организационных изменений			1				8
5.	Проектирование организационных структур и реструктуризация			1				8
6.	Реинжиниринг бизнес-процессов			1				8
7.	Продукт (качество) как объект изменений			1				8
8.	Организационная (корпоративная) культура как объект изменений			1				8

9.	Корпоративный опыт управления изменениями			1				8
10.	Индивидуальный стиль управления изменениями			1				8
	Промежуточная аттестация	18						
	Всего	2		8				80
	Итого	108						

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Законы организации и предпосылки изменений	Внешняя и внутренняя среда организации, их диалектика (развитие, единство и борьба) как источник постоянных изменений. Законы функционирования организаций: универсальные и специфические (социальные), вариативность их реализации на внутрифирменном уровне. Жизненный цикл (организации, продукта, человека) и специфика управленческих задач на этапах ЖЦ. Концепции ЖЦО (Л. Грейнер, И. Адизес, Б.З. Мильнер и др.)
2.	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	Понятие и классификация организационных изменений (ОИ): по характеру и направленности (проактивные, реактивные); по объекту и содержанию (оргструктуры, бизнес-процессы, продукты и/или технологии, организационная культура и др.); по масштабу (локальные, корпоративные, отраслевые, национальные, региональные, глобальные); по времени реализации (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); по цели (маркетинговые, инновационные, образовательные, реформирования, антикризисные); по степени сложности (простые; сложные в плане техническом, организационном, ресурсном; комплексно сложные). Общие принципы организации и специфика их применения в управлении ОИ. Сопротивление ОИ: причины, виды, пути и средства преодоления.
3.	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	Управление ОИ как область научного знания и искусство современного менеджмента. «Классики» менеджмента и модели управления изменениями: К. Левин, Л. Грейнер, М. Бир – Н. Нориа, Ф. Гуияр – Дж. Келли, Дж. Дак, Дж. Коллинз. Формула Р. Бекхарда – Д. Глейчера. «Неоклассики» менеджмента и школы управленческого консалтинга: Prosci и модель ADKAR (США), Г. Минцберг, Ф. ЛеНир и проект CoachingOurselves: Practical Management

		Learning (Канада); А.И. Пригожин и Школа консультантов по управлению при РАНХиГС (Россия)
4	Инструментарий организационных изменений	Классификация методов ОИ: общие (реструктуризация, реинжиниринг, ребрендинг, организационное развитие); индивидуальные (беседа, практическое занятие, рекомендация, программа наставничества, консультирование, тренинг, делегирование полномочий); групповые (лекция, тренинг, кейс-стади, дискуссия, игра, моделирование, программное обучение, формирование команд). «Обучающаяся организация» как форма ОИ. Методы обучения (классификация И.Я. Лернера) и 8-элементная система интенсивного обучения А.А. Золотарёва Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм».
5	Проектирование организационных структур и реструктуризация	Организационно-управленческие структуры: разновидности, сильные и слабые стороны, тенденции развития. «Положение об организационной структуре компании»: сущность, специфика, основные этапы разработки и проблемы реализации. Должностные инструкции персонала: теория, методология и практика. Взаимосвязь стратегии развития организации и структуры управления: принципы и методы оптимизации. Реструктуризация: понятие, необходимость, особенности проведения в различных сферах и организациях.
6.	Реинжиниринг бизнес-процессов	Бизнес-процессы: понятие, специфика, место в системе управления организацией. Общие подходы к оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг: концептуальные идеи, этапы и механизмы внедрения процессного подхода в организациях.
7.	Продукт (качество) как объект изменений	Эволюция общего менеджмента и Концепция Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management). Проекция концепции TQM на российскую действительность в условиях глобализации и финансово-экономической нестабильности. Стандарты ISO серии 9000 – универсальный инструмент организационных изменений. Marketing-mix: интерпретация расширенной (8-элементной) версии. Бренд и ребрендинг.
8.	Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	Организационная (корпоративная) культура как система: основные элементы (история, герои, нормы, ценности, культурная сеть), механизмы формирования и поддержания. Модели организационной культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса. «Десятка» факторов оргкультуры и «десятка» принципов построения системы отношений «клиент – консультант» (версия Э. Шейна). Концепция изменений организационной культуры (М. Элвессон).
9.	Корпоративный опыт управления изменениями	Рейтинг «Best Global Brands 2025»: краткий обзор и анализ корпоративного опыта управления изменениями. Самые ценные бренды России 2025. Риск-менеджмент: актуальность, сущность, содержание, специфика применения общих методов и частных методик в конкретных проектах управления изменениями.

		Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности изменений в организации.
10.	Индивидуальный стиль управления изменениями	Генетико-субъектно-функциональный (ГСФ) подход: сущность и эвристическое значение применительно к управлению изменениями. Стиль управления: понятие, классификация (версии К. Левина, Т. Бойделла), основные достоинства и ограничения. Персональный и комбинированный стиль: общее и особенное. Методика самосовершенствования менеджера (версия Т. Бойделла). Искусство формирования и развития команд – магистральный путь развития организаций.

6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Законы организации и предпосылки изменений	Внешняя и внутренняя среда организации, их диалектика (развитие, единство и борьба) как источник постоянных изменений. Жизненный цикл (организации, продукта, человека) и специфика управленческих задач на этапах ЖЦ
2.	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	Общие принципы организации и специфика их применения в управлении ОИ. Сопротивление ОИ: причины, виды, пути и средства преодоления.
3.	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	Управление ОИ как область научного знания и искусство современного менеджмента.
4	Инструментарий организационных изменений	Классификация методов ОИ. «Обучающаяся организация» как форма ОИ. Методы обучения (классификация И.Я. Лернера) и 8-элементная система интенсивного обучения А.А. Золотарёва Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм».
5	Проектирование организационных структур и реструктуризация	Организационно-управленческие структуры: разновидности, сильные и слабые стороны, тенденции развития. Взаимосвязь стратегии развития организации и структуры управления: принципы и методы оптимизации. Реструктуризация: понятие, необходимость, особенности проведения в различных сферах и организациях.
6.	Реинжиниринг бизнес-процессов	Общие подходы к оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг: концептуальные идеи, этапы и механизмы внедрения процессного подхода в организациях.
7.	Продукт (качество) как объект	Проекция концепции TQM на российскую действительность в условиях глобализации и финансово-экономической нестабильности.

	изменений	Стандарты ISO серии 9000 – универсальный инструмент организационных изменений. Marketing-mix: интерпретация расширенной (8-элементной) версии. Бренд и ребрендинг.
8.	Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	Модели организационной культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса. «Десятка» факторов оргкультуры и «десятка» принципов построения системы отношений «клиент – консультант» (версия Э. Шейна). Концепция изменений организационной культуры (М. Элвессон).
9.	Корпоративный опыт управления изменениями	Риск-менеджмент: специфика применения общих методов и частных методик в конкретных проектах управления изменениями. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности изменений в организации.
10.	Индивидуальный стиль управления изменениями	Генетико-субъектно-функциональный (ГСФ) подход: сущность и эвристическое значение применительно к управлению изменениями. Искусство формирования и развития команд – магистральный путь развития организаций.

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Законы организации и предпосылки изменений	Законы функционирования организаций: универсальные и специфические (социальные), вариативность их реализации на внутрифирменном уровне.
2.	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	Понятие и классификация организационных изменений (ОИ): по характеру и направленности (проактивные, реактивные); по объекту и содержанию (оргструктуры, бизнес-процессы, продукты и/или технологии, организационная культура и др.); по масштабу (локальные, корпоративные, отраслевые, национальные, региональные, глобальные); по времени реализации (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); по цели (маркетинговые, инновационные, образовательные, реформирования, антикризисные); по степени сложности (простые; сложные в плане техническом, организационном, ресурсном; комплексно сложные).
3.	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	«Классики» менеджмента и модели управления изменениями: К. Левин, Л. Грейнер, М. Бир – Н. Нория, Ф. Гуияр – Дж. Келли, Дж. Дак, Дж. Коллинз. Формула Р. Бекхарда – Д. Глейчера. «Неоклассики» менеджмента и школы управленческого консалтинга: Prosci и модель ADKAR (США), Г. Минцберг, Ф. ЛеНир и проект CoachingOurselves: Practical Management Learning (Канада); А.И. Пригожин и Школа консультантов по управлению при РАНХиГС

		(Россия)
4	Инструментарий организационных изменений	Классификация методов ОИ: общие (реструктуризация, реинжиниринг, ребрендинг, организационное развитие); индивидуальные (беседа, практическое занятие, рекомендация, программа наставничества, консультирование, тренинг, делегирование полномочий); групповые (лекция, тренинг, кейс-стади, дискуссия, игра, моделирование, программное обучение, формирование команд). «Обучающаяся организация» как форма ОИ. Методы обучения (классификация И.Я. Лернера) и 8-элементная система интенсивного обучения А.А. Золотарёва Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм».
5	Проектирование организационных структур и реструктуризация	Организационно-управленческие структуры: разновидности, сильные и слабые стороны, тенденции развития. Взаимосвязь стратегии развития организации и структуры управления: принципы и методы оптимизации. Реструктуризация: понятие, необходимость, особенности проведения в различных сферах и организациях.
6.	Реинжиниринг бизнес-процессов	Бизнес-процессы: понятие, специфика, место в системе управления организацией. Общие подходы к оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг: концептуальные идеи, этапы и механизмы внедрения процессного подхода в организациях.
7.	Продукт (качество) как объект изменений	Эволюция общего менеджмента и Концепция Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management).
8.	Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	Организационная (корпоративная) культура как система: основные элементы (история, герои, нормы, ценности, культурная сеть), механизмы формирования и поддержания.
9.	Корпоративный опыт управления изменениями	Рейтинг «Best Global Brands 2025»: краткий обзор и анализ корпоративного опыта управления изменениями. Самые ценные бренды России 2025. Риск-менеджмент: актуальность, сущность, содержание, специфика применения общих методов и частных методик в конкретных проектах управления изменениями. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности изменений в организации.
10.	Индивидуальный стиль управления изменениями	Стиль управления: понятие, классификация (версии К. Левина, Т. Бойделла), основные достоинства и ограничения. Персональный и комбинированный стиль: общее и особенное. Методика самосовершенствования менеджера (версия Т. Бойделла).

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Законы организации и предпосылки изменений	Опрос, интерактивные задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	Опрос, ситуационные, проблемные задачи Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	Опрос, творческие задания, информационный проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Инструментарий организационных изменений	Опрос, информационный проект, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Проектирование организационных структур и реструктуризация	Опрос, комплексное проблемно-аналитическое задание, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Реинжиниринг бизнес-процессов	Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7.	Продукт (качество) как объект изменений	Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
8.	Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
9.	Корпоративный опыт управления изменениями	Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
10	Индивидуальный стиль управления изменениями	Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная учебная литература

1. Угольников, Г. А. Дискретные модели организационного управления: учебное пособие / Г. А. Угольников. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2023. — 130 с. — ISBN 978-5-9275-4360-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133473.html>

2. Авдийский, В. И. Современные научные подходы к разработке систем минимизации рисков в деятельности хозяйствующих субъектов: монография / В. И. Авдийский, В. М. Безденежных, Н. Г. Синявский. — 2-е изд. — Москва: Научный консультант, 2024. — 256 с. — ISBN 978-5-907196-34-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140410.html>

3. Беликова И.П. Управление организационной культурой: учебник / Беликова И.П. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2022. — 244 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129614.html>

8.2 Дополнительная учебная литература:

1. Иванилова, С. В. Управление инновационными проектами : учебное пособие для бакалавров / С. В. Иванилова. — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2023. — 188 с. — ISBN 978-5-394-02895-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137775.html>

2. Ладыженская, Т. П. Управление проектами в инновационном предпринимательстве: учебное пособие / Т. П. Ладыженская, Т. И. Лабужская. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 142 с. — ISBN 978-5-4497-3354-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141703.html>

3. Захарова А.А. Теория управления организационными системами: учебно-методическое пособие по выполнению практических работ и самостоятельной работе по дисциплине «Теория управления организационными системами» для студентов технических направлений подготовки / Захарова А.А. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2024. — 63 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144142.html>

8.3. Периодические издания

1. Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина. Актуальные проблемы экономики и менеджмента. <https://www.iprbookshop.ru/98831.html>

2. Издательский дом «Реальная экономика». Стратегические решения и риск менеджмент. <https://www.iprbookshop.ru/106296.html>

3. Издательский дом «Реальная экономика». Стратегии бизнеса. <https://www.iprbookshop.ru/106278.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

2. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru>

3. Генеральный директор: персональный журнал руководителя - <http://www.gendir.ru>

4. Корпоративный менеджмент – <http://www.cfin.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;

2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. *Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)*

1. Microsoft Windows Server;
 2. Семейство ОС Microsoft Windows;
 3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
 4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
 5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
 6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>
- Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. *Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)*

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами

обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13.Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-

исследовательская работа);

- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление изменениями

<i>Направление подготовки</i>	<u>Менеджмент</u>
<i>Код</i>	<u>38.03.02</u>
<i>Направленность (профиль)</i>	<u>Менеджмент организации</u>
<i>Квалификация выпускника</i> <i>(степень)</i>	<u>бакалавр</u>

Москва
2026

1.Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-1
Профессиональные	-	ПК-9

2.Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	ПК-1.1 Осуществляет мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений ПК-1.3 Осуществляет классификацию факторов и показателей в рамках разработки тактических решений
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	ПК-9.1 Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента ПК-9.3 Выявляет организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов

3.Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-1		
	- концептуальные идеи, обусловившие формирование и развитие менеджмента изменений (change management) как новейшей отрасли	- анализировать состояние внешней и внутренней организации; - выявлять проблемы, требующие разработки, принятия и реализации адекватных управленческих решений;	- навыками сбора и анализа информации для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования; - навыками проведения

	управленческой науки; - современные тенденции, обусловившие формирование и развитие менеджмента изменений (change management) как новейшей отрасли управленческой науки - методы разработки и реализации мероприятий по совершенствованию организации	- собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	специальных исследований; - навыками планирования проектов организационных изменений в различных сферах управленческой деятельности
Код компетенции	ПК-9		
	- базовые понятия, классификацию организационных изменений и принципы управления изменениями в организации; - виды деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- использовать методы разработки и реализации мероприятий по совершенствованию управления организацией; - реализовывать основные управленческие функции в сфере управления организацией; - оценивать эффективность организации внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- навыками выявления и объяснения противоречий между теорией и практикой; - навыками организации управления различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений; - современными технологиями управления поведением персонала

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/зачет с оценкой/ экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания (закрытого, открытого и иного типа) для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

ПК-1

1. Как называется универсальное свойство систем, отражающее тенденцию к

постепенной деградации и смерти? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: энтропия

2. Согласно концепции организационного поведения Генри Минцберга, основные лидерские роли сведены в три группы: информационные, связанные с принятием решений. Как называется третья группа? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: межличностные

3. Внутренняя существенная и устойчивая связь явлений, обуславливающая их упорядоченное изменение, называется

- a) **закон**
- b) модель
- c) принцип

Ответ: а) закон

4. Критерием (основанием) классификации организационных изменений как внутрифирменных, корпоративных, отраслевых, национальных и глобальных является

- a) время
- b) **масштаб**
- c) содержание

Ответ: b) масштаб

5. Критерием (основанием) классификации организационных изменений как производственных, маркетинговых, финансовых, образовательных является

- a) время
- b) характер
- c) **цель**

Ответ: c) цель

6. Трехэтапную модель управления изменениями разработал и обосновал

- a) **Курт Левин**
- b) Курт Рассел
- c) Бертран Рассел

Ответ: а) Курт Левин

7. Сбалансированная система показателей, или сбалансированная счетная карта (соавторы – Роберт Каплан и Дэвид Нортон) вошла в научный оборот как аббревиатура

- a) **BSC**
- b) CBS
- c) SBC

Ответ: а) BSC

8. ISO – это международная

- a) **организация по стандартизации**
- b) социологическая организация
- c) статистическая организация

Ответ: а) организация по стандартизации

9. TQM – общеизвестная аббревиатура, означающая

- a) **всеобщее (тотальное) управление качеством**
- b) всеобщее (тотальное) управление маркетингом
- c) стратегическое и тактическое управление качеством

Ответ: а) всеобщее (тотальное) управление качеством

10. Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса включает этапы: выхаживание, младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабилизация, _____, бюрократизация, смерть. Укажите пропущенный этап. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: аристократизм

11. Внутренняя существенная и устойчивая связь явлений, обуславливающая их упорядоченное изменение, называется

- a) **закон**
- b) модель
- c) принцип

Ответ: а) закон

12. Какие факторы свидетельствуют о готовности организации к планируемым переменам?

- a) **наличие лидеров, способных вести за собой людей**
- b) наличие у сотрудников необходимых навыков и мотивации
- c) отсутствие системы вознаграждений
- d) **ясное видение будущего результата перемен**

Ответ: а) наличие лидеров, способных вести за собой людей, d) ясное видение будущего результата перемен

13. Какие стили управления людьми наиболее эффективны на этапе инициирования перемен?

- a) **демократический**
- b) авторитарический
- c) либеральный
- d) **ориентированный на задачу**

Ответ: а) демократический, d) ориентированный на задачу

14. Какой метод используется для построения организационно-управленческих моделей?

- a) Метод цепных подстановок
- b) **Метод организационного моделирования**
- c) Балансовый метод
- d) Нормативный метод

Ответ: b) Метод организационного моделирования

15. Какая из перечисленных причин чаще всего вызывает сопротивление сотрудников изменениям

- a) Недостаток информации о нововведениях
- b) **Страх потерять стабильность или должность**
- c) Новый дизайн офиса

Ответ: b) Страх потерять стабильность или должность

16. Что из перечисленного относится к типам организационных изменений?

- a) **Стратегические изменения**
- b) **Технологические изменения**
- c) **Структурные изменения**
- d) Личные изменения сотрудников

Ответ: а) Стратегические изменения b) Технологические изменения c) Структурные

изменения

17. Какие методы помогают снизить сопротивление изменениям?

- a) **Обучение и развитие персонала**
- b) **Вовлечение сотрудников в процесс изменений**
- c) **Прозрачная коммуникация**
- d) Игнорирование мнения коллектива

Ответ: а) Обучение и развитие персонала б) Вовлечение сотрудников в процесс изменений с) Прозрачная коммуникация

18. Какая модель предполагает 8 этапов трансформации организации?

- a) Модель ADKAR
- b) **Модель Коттера**
- c) Модель Левина
- d) Модель McKinsey 7S

Ответ: б) Модель Коттера

19. Какая функция является ключевой для лидера в процессе изменений?

- a) Контроль за выполнением рутинных задач
- b) **Формирование видения и вдохновение команды**
- c) Микроменеджмент подчиненных
- d) Составление финансовых отчетов

Ответ: б) Формирование видения и вдохновение команды

20. Что включают в себя инструменты управления изменениями?

- a) **SWOT-анализ**
- b) **Карты заинтересованных сторон**
- c) **Пилотные проекты**
- d) Тайм-менеджмент в Excel

Ответ: а) SWOT-анализ б) Карты заинтересованных сторон с) Пилотные проекты

21. Определите соответствие символов в формуле Р. Бекхарда – Д. Глейтчера ($D \times V$ х $F > R$):

1	D	A	сопротивление
2	V	Б	видение
3	F	В	неудовлетворенность
4	R	Г	первый шаг преобразований

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4
---	---	---	---

Ответ: 1-Г, 2-Б, 3-А, 4-В

22. Задание на соответствие. Определите соответствие понятия его содержанию:

1	Процесс	А	совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях
2	Система	Б	множество элементов, связанных между собой определенным образом и образующих целостность, единство

3	Структура	В	совокупность последовательных действий для достижения результата
---	-----------	---	--

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3
---	---	---

Ответ: 1-В, 2-Б, 3-А

ПК-9

1. Как называется допустимое число сотрудников, подчиненных одному руководителю? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: норма управляемости

2. Какая организационная структура характеризуется низкой нормой управляемости и большим количеством иерархических уровней? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Высокая

3. Как называется процесс передачи властных полномочий от менеджера к сотруднику, занимающему более низкую позицию в иерархии организации?

Ответ: делегирование

4. Результативность деятельности конкретной управляющей системы, выражающаяся в количественных и качественных показателях состояний объекта и субъекта управления. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Эффективность управления

5. Форма поддержки предпринимательства, при которой участники имеют возможность работать и общаться в одном помещении (команде) и получать консультации от более опытных менеджеров, называется

- a) **бизнес-инкубатор**
- b) бизнес-процесс
- c) бизнес-центр

Ответ: a) бизнес-инкубатор

6. Разработка принципиально новых подходов к решению возникающих организационных проблем называется

- a) **креативность**
- b) транспарентность
- c) толерантность

Ответ: креативность

7. Фонд, призванный обеспечить разработку новых идей, продуктов и направлений (способов) деятельности требуемыми финансовыми средствами, называется

- a) благотворительный
- b) **венчурный**
- c) резервный

Ответ: венчурный

8. Какие из перечисленных методов способствуют преодолению сопротивления

переменам?

- a) **предоставление информации**
- b) принуждение
- c) **привлечение к принятию решений**
- d) игнорирование мнений сотрудников

Ответ: а) предоставление информации с) привлечение к принятию решений

9. Какие этапы включает процесс внедрения управленческих изменений?

- a) **оценка готовности организации к нововведению**
- b) пилотное обследование
- c) **внедрение**
- d) контроль за внедрением

Ответ: а) оценка готовности организации к нововведению с) внедрение

10. Какой тип инноваций связан с внедрением новых методов управления?

- a) продуктовая
- b) процессная
- c) **управленческая**
- d) социальная

Ответ: с) управленческая

11. Какой метод преодоления сопротивления изменениям основан на вовлечении сотрудников в процесс принятия решений?

- a) принуждение
- b) переговоры
- c) **участие и вовлечение**
- d) манипуляция

Ответ: с) участие и вовлечение

12. Какой из перечисленных факторов чаще всего вызывает сопротивление сотрудников переменам?

- a) повышение заработной платы
- b) **страх перед неизвестностью**
- c) увеличение числа праздников
- d) внедрение новых технологий

Ответ: b) страх перед неизвестностью

13. Какой из перечисленных инструментов используется для анализа готовности организации к изменениям?

- a) SWOT-анализ
- b) PEST-анализ
- c) **анализ поля сил Левина**
- d) матрица БКГ

Ответ: с) анализ поля сил Левина

14. Как называется способность организации адаптироваться к изменениям глобальной среды, используя методы стратегического анализа? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Адаптивность

15. Какие три фазы включает модель изменений Курта Левина?

- a) **Размораживание**

- b) **Изменение**
- c) Стагнация
- d) **Замораживание**
- e) Кризис

Ответ: a) Размораживание b) Изменение d) Замораживание

16. Что является ключевым критерием успешного внедрения изменений?
- a) Быстрое принятие решения
 - b) **Достижение поставленных целей**
 - c) Минимальные финансовые затраты
 - d) Отсутствие критики со стороны сотрудников

Ответ: b) Достижение поставленных целей

17. Какие виды изменений существуют в организациях?
- a) **Эволюционные**
 - b) **Революционные**
 - c) Случайные
 - d) Циклические

Ответ: a) Эволюционные b) Революционные

18. Какой принцип коммуникации наиболее важен в период изменений?
- a) Ограничение информации
 - b) **Прозрачность и честность**
 - c) Делегирование коммуникации менеджерам среднего звена
 - d) Использование только письменных форм общения

Ответ: b) Прозрачность и честность

19. Какие основные риски сопровождают процесс изменений?
- a) **Соппротивление персонала**
 - b) **Недооценка организационной культуры**
 - c) Увеличение продолжительности рабочего дня
 - d) **Недостаток ресурсов**

Ответ: Соппротивление персонала b) Недооценка организационной культуры d) Недостаток ресурсов

20. Как корпоративная культура влияет на процесс изменений?
- a) Не влияет на изменения
 - b) **Может как способствовать, так и препятствовать изменениям**
 - c) Полностью определяет успех изменений
 - d) Имеет значение только для крупных компаний

Ответ: b) Может как способствовать, так и препятствовать изменениям

21. Задание на соответствие. Установите соответствие между этапами и действиями, направленными на преобразование организаций:

1	мониторинг внутренней и внешней среды	А	оценка проблем и перспектив развития, возможностей организации
2	осознание целесообразности организационных изменений	Б	содействие защитникам новых идей и венчурным группам, развитию творческого потенциала организации
3	инициирование организационных изменений	В	преодоление сопротивления с использованием силового поля и разных тактических приемов

4	реализация плана организационных изменений	Г	изучение микро- и макросреды, ревизия текущих планов
---	---	---	---

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4
---	---	---	---

Ответ: 1 – Г, 2 – А, 3 – Б, 4 – В

22. Задание на соответствие. Определите соответствие между процессом и его характеристикой:

1	Ребрендинг	А	процессы адаптации подразделений и внутренних связей организации к постоянно изменяющимся под влиянием различных факторов условиям внешней среды
2	Реструктуризация	Б	фундаментальное переосмысление и кардинальная перестройка технологии для достижения резких, скачкообразных улучшений главных показателей деятельности компании (издержки, качество, сервис, темпы)
3	Реинжиниринг	В	изменение или обновление торговой марки с целью переориентации на иную фундаментальную идею, стратегию, клиентскую группу
4	Бенчмаркинг	Г	управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4
---	---	---	---

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б, 4-Г