

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

**Рабочая программа дисциплины**

**Управление организационными изменениями**

|                                 |                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| <i>Направление подготовки</i>   | <u>Менеджмент</u>                               |
| <i>Код</i>                      | <u>38.04.02</u>                                 |
| <i>Направленность (профиль)</i> | <u>Операционное и стратегическое управление</u> |
| <i>Квалификация выпускника</i>  | <u>магистр</u>                                  |
| <i>(степень)</i>                |                                                 |

Москва  
2026

**Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

| Группа компетенций | Категория компетенций | Код  |
|--------------------|-----------------------|------|
| Профессиональные   | -                     | ПК-4 |
| Профессиональные   | -                     | ПК-7 |

**1. Компетенции и индикаторы их достижения**

| Код компетенции | Формулировка компетенции                                                                                                                                                                                             | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-4            | Способен участвовать в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов и управления рисками                                                                | ПК-4.1 Участвует в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов рисков<br>ПК-4.3 Выявление, прогнозирует и оценивает различные виды рисков и их потенциальные последствия для организации |
| ПК-7            | Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия | ПК-7.1 Формирует и вносит изменения в бюджет, планы операционных и капитальных расходов<br>ПК-7.3 Составляет, рассчитывает, корректирует и контролирует статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия                        |

**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                                                                                                                    | <b>ПК-4</b>                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                             |
| Способен участвовать в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов и | - методы экономического и стратегического анализа управления организацией в глобальной среде;<br>- модели стратегии управления организацией;<br>- основные элементы процесса стратегического | - использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;<br>- оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты и | - методами экономического и стратегического анализа управления организацией в глобальной среде;<br>- навыками экономического и стратегического анализа для принятия управленческих решений; |

|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| управления рисками                                                                                                                                                                                                   | управления и альтернативы стратегий развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | финансовое положение корпорации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | - методикой построения организационно-управленческих моделей.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Код компетенции                                                                                                                                                                                                      | <b>ПК-7</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия | - современные подходы в формировании бюджета организации;<br>- организационные структуры, типы и формы, структуру организации (предприятия) и руководимого подразделения для формирования бюджета организации;<br>- виды, формы и методы корректировки и контроля статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия; | производить анализ и оценку производственной деятельности организации;<br>- - инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ и корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия;<br>- - контролировать выполнения задания исполнителями и оценивать результаты выполнения работ. | - методами оценивания качества выполняемых работ и формированию бюджета организации;<br>- методами ведения документации и корректировки и контроля статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия;<br>- методами планирования и анализа основных показателей деятельности организации. |

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Управление проектами в современных условиях», «Современный стратегический анализ», «Управление рисками» и др.

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

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Административно-управленческая и офисная деятельность, Финансы и экономика

#### 5. Объем дисциплины

| <b>Виды учебной работы</b>                       | <b>Формы обучения</b> |                                       |
|--------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
|                                                  | <b>Очная</b>          | <b>Очно-заочная с применением ДОТ</b> |
| <b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы | 4/144                 | 4/144                                 |
| <b>Контактная работа:</b>                        | 32                    | 14                                    |
| Занятия лекционного типа                         | 8                     | 4                                     |

|                                      |    |     |
|--------------------------------------|----|-----|
| Занятия семинарского типа            | 24 | 10  |
| Промежуточная аттестация:<br>экзамен | 18 | 18  |
| <b>Самостоятельная работа (СРС)</b>  | 94 | 112 |

**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**

| №<br>п/<br>п             | Раздел/тема                                                                                                                | Виды учебной работы (в часах) |                            |                             |              |                           |                     | Самостоятельная<br>работа |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|
|                          |                                                                                                                            | Контактная работа             |                            |                             |              |                           |                     |                           |
|                          |                                                                                                                            | Занятия лекционного<br>типа   |                            | Занятия семинарского типа   |              |                           |                     |                           |
|                          |                                                                                                                            | Лекции                        | Иные<br>учебные<br>занятия | Практи<br>ческие<br>занятия | Семи<br>нары | Лабор<br>аторн<br>ые раб. | Иные<br>заняти<br>я |                           |
| 1.                       | Введение в управление<br>организационными<br>изменениями                                                                   | 2                             |                            | 2                           |              |                           |                     | 14                        |
| 2.                       | Организационный<br>диагноз и определение<br>готовности к<br>изменениям. Модели<br>организационных<br>изменений             |                               |                            | 4                           |              |                           |                     | 16                        |
| 3.                       | Модели управления<br>изменениями                                                                                           | 2                             |                            | 4                           |              |                           |                     | 16                        |
| 4.                       | Методы проведения<br>организационных<br>изменений. Управление<br>организационными<br>изменениями в области<br>нововведений | 2                             |                            | 6                           |              |                           |                     | 16                        |
| 5.                       | Сопротивление<br>организационным<br>изменениям                                                                             | 2                             |                            | 4                           |              |                           |                     | 16                        |
| 6.                       | Мониторинг и контроль<br>процесса изменений                                                                                |                               |                            | 4                           |              |                           |                     | 16                        |
| Итого                    |                                                                                                                            | 8                             |                            | 24                          |              |                           |                     | 94                        |
| Промежуточная аттестация |                                                                                                                            | 18                            |                            |                             |              |                           |                     |                           |

**6.1.2 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ**

| № | Раздел/тема | Виды учебной работы (в часах) |  |
|---|-------------|-------------------------------|--|
|   |             | Контактная работа             |  |

| п/п                             |                                                                                                             | Занятия лекционного типа |                      | Занятия семинарского типа |          |                     |              | Самостоятельная работа |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------|----------|---------------------|--------------|------------------------|
|                                 |                                                                                                             | Лекции                   | Иные учебные занятия | Практические занятия      | Семинары | Лабораторные работы | Иные занятия |                        |
| 1.                              | Введение в управление организационными изменениями                                                          | 2                        |                      |                           |          |                     |              | 16                     |
| 2.                              | Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений             |                          |                      | 2                         |          |                     |              | 22                     |
| 3.                              | Модели управления изменениями                                                                               | 2                        |                      | 2                         |          |                     |              | 18                     |
| 4.                              | Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений |                          |                      | 2                         |          |                     |              | 18                     |
| 5.                              | Сопротивление организационным изменениям                                                                    |                          |                      | 2                         |          |                     |              | 20                     |
| 6.                              | Мониторинг и контроль процесса изменений                                                                    |                          |                      | 2                         |          |                     |              | 18                     |
| <b>Итого</b>                    |                                                                                                             | <b>4</b>                 |                      | <b>10</b>                 |          |                     |              | <b>112</b>             |
| <b>Промежуточная аттестация</b> |                                                                                                             | <b>18</b>                |                      |                           |          |                     |              |                        |

## 6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1 Содержание лекционного курса

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                                                          | Содержание лекционного занятия                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений | Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей |
| 2.    | Модели управления изменениями                                                                   | Жесткий метод (теория Е) и мягкий метод (теория О). Интегральный метод. Трехступенчатая (трехшаговая) модель изменений К. Левина. Модель планируемых изменений Т. Каммиса и К. Уорли. Модель ADKAR. Модель «EASIER». Модель 7S                                         |
| 3.    | Методы проведения организационных                                                               | Методики осуществления перестроек в организациях. Методы, ориентированные на людей                                                                                                                                                                                     |

|    |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений                       | и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Стратегические изменения. Проектные методы управления изменениями. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект                                                                                       |
| 4  | Сопротивление организационным изменениям                                                        | Технические причины сопротивления сотрудников изменениям. Политические причины сопротивления изменениям. Культурологические причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям. |
| 5  | Мониторинг и контроль процесса изменений                                                        | Цели использования методик мониторинга и контроля процесса изменений. Способы мониторинга и контроля процесса изменений. Проблема «закрытая» и «открытая». Мероприятия осуществляемые в целях мониторинга изменений. Обратная связь как эффективный способ контроля изменений. Принятие решений при управлении изменениями             |
| 6. | Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений | Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей                                                                 |

### 6.2.2 Содержание практических занятий

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                                                          | Содержание практического занятия                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений | Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей |
| 2.    | Модели управления изменениями                                                                   | Жесткий метод (теория Е) и мягкий метод (теория О). Интегральный метод. Трехступенчатая (трехшаговая) модель изменений К. Левина. Модель планируемых изменений Т. Камминга и К. Уорли. Модель ADKAR. Модель «EASIER». Модель 7S                                        |
| 3.    | Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области  | Методики осуществления перестроек в организациях. Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии.                                                                                                                         |

|    |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | нововведений                                                                                    | Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Стратегические изменения. Проектные методы управления изменениями. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект                                                                                                                                                   |
| 4  | Сопротивление организационным изменениям                                                        | Технические причины сопротивления сотрудников изменениям. Политические причины сопротивления изменениям. Культурологические причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям. |
| 5  | Мониторинг и контроль процесса изменений                                                        | Цели использования методик мониторинга и контроля процесса изменений. Способы мониторинга и контроля процесса изменений. Проблема «закрытая» и «открытая». Мероприятия осуществляемые в целях мониторинга изменений. Обратная связь как эффективный способ контроля изменений. Принятие решений при управлении изменениями             |
| 6. | Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений | Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей                                                                 |

### **6.2.3 Содержание самостоятельной работы**

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>                                                   | <b>Содержание самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.           | Введение в управление организационными изменениями                                              | Подходы к организационным изменениям. Понятие и сущность организационных изменений. Классификация организационных изменений. Виды организационных изменений, варианты целей организации. Направления совершенствования организационной структуры. Технология и задачи как объекты организационного изменения. Изменения и нововведения. Политика организации в отношении изменений |
| 2.           | Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений | Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих                                                                                                                       |

|    |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                             | ценностей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3. | Модели управления изменениями                                                                               | Жесткий метод (теория Е) и мягкий метод (теория О). Интегральный метод. Трехступенчатая (трехшаговая) модель изменений К. Левина. Модель планируемых изменений Т. Каммиса и К. Уорли. Модель ADKAR. Модель «EASIER». Модель 7S                                                                                                         |
| 4  | Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений | Методики осуществления перестроек в организациях. Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Стратегические изменения. Проектные методы управления изменениями. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект    |
| 5  | Сопротивление организационным изменениям                                                                    | Технические причины сопротивления сотрудников изменениям. Политические причины сопротивления изменениям. Культурологические причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям. |
| 6. | Мониторинг и контроль процесса изменений                                                                    | Цели использования методик мониторинга и контроля процесса изменений. Способы мониторинга и контроля процесса изменений. Проблема «закрытая» и «открытая». Мероприятия осуществляемые в целях мониторинга изменений. Обратная связь как эффективный способ контроля изменений. Принятие решений при управлении изменениями             |

## 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.    | Введение в управление организационными изменениями                                              | Опрос, интерактивные задания<br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи           |
| 2.    | Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений | Опрос, ситуационные, проблемные задачи<br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи |
| 3.    | Модели управления изменениями                                                                   | Опрос, творческие задания, информационный проект<br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные                 |

|    |                                                                                                             |                                                                                                                                                      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                             | задачи, проблемные задачи                                                                                                                            |
| 4. | Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений | Опрос, информационный проект, тестирование<br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи           |
| 5. | Соппротивление организационным изменениям                                                                   | Опрос, комплексное проблемно-аналитическое задание<br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи   |
| 6. | Мониторинг и контроль процесса изменений                                                                    | Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование<br>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. Плаксин В.И. Актуальные проблемы в современной системе экономики: управление проектами : учебное пособие / Плаксин В.И., Узунов Ф.В., Узунов В.В.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2024. — 182 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140006.html> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

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> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

### 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> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. 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> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Плаксин, В. И. Актуальные проблемы в современной системе экономики: управление проектами : учебное пособие / В. И. Плаксин, Ф. В. Узунов, В. В. Узунов ; под редакцией В. Н. Узунова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2024. — 182 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140006.html> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### **8.3. Периодические издания**

1. Экономика и менеджмент систем управления <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>

### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

- Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>
- Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» - <http://school-collection.edu.ru/>
- Генеральный директор : персональный журнал руководителя - <http://www.gendir.ru>
- 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 организационными изменениями**

|                                                 |                                                 |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <i>Направление подготовки</i>                   | <u>Менеджмент</u>                               |
| <i>Код</i>                                      | <u>38.04.02</u>                                 |
| <i>Направленность (профиль)</i>                 | <u>Операционное и стратегическое управление</u> |
| <i>Квалификация выпускника</i> <i>(степень)</i> | <u>магистр</u>                                  |

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

| Группа компетенций | Категория компетенций | Код  |
|--------------------|-----------------------|------|
| Профессиональные   | -                     | ПК-4 |
| Профессиональные   | -                     | ПК-7 |

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

| Код компетенции | Формулировка компетенции                                                                                                                                                                                             | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-4            | Способен участвовать в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов и управления рисками                                                                | ПК-4.1 Участвует в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов рисков<br>ПК-4.3 Выявление, прогнозирует и оценивает различные виды рисков и их потенциальные последствия для организации |
| ПК-7            | Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия | ПК-7.1 Формирует и вносит изменения в бюджет, планы операционных и капитальных расходов<br>ПК-7.3 Составляет, рассчитывает, корректирует и контролирует статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия                        |

## 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-4                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                             |
| Способен участвовать в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов и | - методы экономического и стратегического анализа управления организацией в глобальной среде;<br>- модели стратегии управления организацией;<br>- основные элементы процесса стратегического | - использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;<br>- оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты и | - методами экономического и стратегического анализа управления организацией в глобальной среде;<br>- навыками экономического и стратегического анализа для принятия управленческих решений; |

|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| управления рисками                                                                                                                                                                                                   | управления и альтернативы стратегий развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | финансовое положение корпорации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | - методикой построения организационно-управленческих моделей.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Код компетенции                                                                                                                                                                                                      | <b>ПК-7</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия | - современные подходы в формировании бюджета организации;<br>- организационные структуры, типы и формы, структуру организации (предприятия) и руководимого подразделения для формирования бюджета организации;<br>- виды, формы и методы корректировки и контроля статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия; | производить анализ и оценку производственной деятельности организации;<br>- - инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ и корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия;<br>- - контролировать выполнения задания исполнителями и оценивать результаты выполнения работ. | - методами оценивания качества выполняемых работ и формированию бюджета организации;<br>- методами ведения документации и корректировки и контроля статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия;<br>- методами планирования и анализа основных показателей деятельности организации. |

### 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,<br>- 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.;<br>При решении продемонстрировал навыки<br>- выделения главного,<br>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих |

|                           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |          | <p>документов,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ХОРОШО/ЗАЧТЕНО            | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                           | Умеет:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                           | Владеет: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> <p>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul> |
| УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
|                           | Умеет:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                           | Владеет: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> <p>При решении продемонстрировал недостаточность навыков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>                     |
| Компетенция не достигнута |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                      |          |                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/НЕЗАЧЕТНО</b> | Знает:   | - студент не усвоил значительной части материала;<br>- не может аргументировать научные положения;<br>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;<br>- не владеет системой понятий. |
|                                      | Умеет:   | студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.                                                                                                                    |
|                                      | Владеет: | не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.                                                                                                              |

**4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине**

#### **Типовые контрольные задания для проверки знаний**

### **4 СЕМЕСТР**

**ПК-4**

#### **Типовые тесты**

##### **1. Изменения:**

- a) **обязательно происходят во всех организациях без исключения**
- b) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- c) должны происходить только в кризисных организациях
- d) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

**Ответ: a**

##### **2. Типология видов организационных изменений:**

- a) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- b) **имеет практическое и теоретическое значение**
- c) представляет интерес для студентов
- d) представляет интерес для ученых

**Ответ: b**

##### **3. Цель изменений**

- a) сократить персонал
- b) устранить недостатки во внутренней среде организации
- c) изменить выпускаемые продукты и структуру
- d) **устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды**

**Ответ: d**

##### **4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**

- a) низкий профессионализм персонала
- b) **внешние и внутренние**
- c) внешние, внутренние, психологические
- d) логические, социологические, психологические

**Ответ: b**

##### **5. Основные уровни организационных изменений**

- a) **индивидуальный, групповой, системный**
- b) внешний и внутренний
- c) логический, социологический, психологический
- d) закрытый и открытый

**Ответ: а**

**6. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена:**

- a) Коттером
- b) Грейнером
- c) Мильнером
- d) \*Левином

**Ответ: d**

**7. Модель Кемерон и Грина:**

- a) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- b) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- c) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

**Ответ: а**

**8. Знание моделей процесса организационных изменений**

- a) представляет интерес для ученых
- b) не имеет смысла при планировании изменений
- c) представляет интерес для студентов
- d) имеет практическое и теоретическое значение

**Ответ: а**

**9. Модели процесса организационных изменений**

- a) противоречат друг другу
- b) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- c) могут иметь разное количество этапов

**Ответ: а**

**10. Модель Коттера**

- a) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- b) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- c) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- d) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

**Ответ: а**

**11. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации:**

- a) невозможно воспользоваться тестами
- b) можно воспользоваться различными тестами
- c) "Алмаз" Левитта
- d) описывает основные этапы проведения изменений
- e) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- f) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- g) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

**Ответ: а**

**12. Для проведения изменений в организации требуется:**

- a) желание руководства
- b) наличие проблем
- c) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

d) отсутствие сопротивления изменениям

Ответ: a, b

**13. Диагностика –это:**

a) анализ производственной деятельности

**b) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации**

c) анализ кадрового состава

d) анализ финансового состояния

Ответ: b

**14. Модель Надлера - Ташмена**

a) описывает текущее состояние и основные направления изменений

b) описывает основные этапы проведения изменений

c) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

d) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

Ответ: a

**15. Задание на соответствие. Установите соответствие между названием группы изменений и ее содержанием**

|   |                          |   |                                                           |
|---|--------------------------|---|-----------------------------------------------------------|
| 1 | техничко-технологические | А | переход на выпуск новых изделий, материалов               |
| 2 | продуктовые              | Б | новые оборудования, приборы, технологические схемы и т.д. |
| 3 | социальные               | В | экономические                                             |

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

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

Ответ 1-Б, 2-А, 3-В

**4 СЕМЕСТР**

ПК-7

**1. Модель К. Левина "Анализ поля сил"**

a) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

b) описывает текущее состояние и основные направления изменений

c) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

d) описывает основные этапы проведения изменений

Ответ: a

**2. При использовании модели «постепенного наращивания» организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг.**

a) Да

b) Нет

Ответ: a

**3. Если рассматриваются общие факторы, не касающихся напрямую краткосрочной деятельности организации, но оказывающих на его долгосрочные решения, то речь идет о:**

- a) макросреде
- b) микросреде

**Ответ: а**

**4. Для проведения организационных изменений используют группы методов, ориентированных на людей и культуру, на задачи и технологии, на структуру и стратегию, организационное развитие, управления изменениями и проектные методы управления изменениями.**

- a) Да
- b) Нет

**Ответ: а**

**5. Факторы, подталкивающие к изменениям, называют**

- a) побуждающие
- b) ограничивающие

**Ответ: а**

**6. Если осуществления перестроек в организации проходят в результате эволюционные, естественные перемены, происходящие независимо от желания руководства, то это:**

- a) незапланированные изменения
- b) планируемая перестройка
- c) навязанные изменения
- d) изменения с участием
- e) с использованием переговоров

**Ответ: а**

**7. Трехступенчатая (трехшаговая) модель изменений К. Левина рассматривает изменения как модификацию тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения.**

- a) Да
- b) Нет

**Ответ: а**

**8. К основным, ориентированным на организационную культуру относятся методы:**

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) социотехническая система
- e) кружки качества

**Ответ: а**

**9. Силы, направленные на сохранение стабильности, называют:**

- a) побуждающие
- b) ограничивающие

**Ответ: b**

**10. К основным, ориентированным на задачи и технологии, относятся методы:**

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) социотехническая система

е) кружки качества

Ответ: d

**11. Если для осуществления изменений в организации упор делается на такие аспекты как: установление групповых целей и приоритетов, анализ выполняемой групповой работы, изучение того, как групповая работа выполняется и изучение отношений между членами группы в процессе работы, то метод называется:**

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа**
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) консультирование по процессу

Ответ: b

**12. Если для осуществления изменений в организации у работников создается ощущение, что только они могут выполнять работу на таком высоком уровне, на котором ее не мог бы выполнить никто другой, то метод называется:**

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты**
- d) консультирование по процессу

Ответ: c

**13. Если для осуществления изменений в организации сознательно планируется реструктуризация того, как конкретная работа выполняется в целях усиления мотивации сотрудников, их вовлеченности и производительности и улучшения выполнения работы в целом, то метод называется:**

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) консультирование по процессу
- e) проектирование работы**

Ответ: e

**14. Кружки качества– это рабочие группы из числа добровольцев из какой-то одной области деятельности, регулярно собирающиеся для отслеживания и решения проблем, относящихся к качеству работы и ее результатов.**

- a) Да**
- b) Нет

Ответ: a

**15. Задание на соответствие. Установите соответствие между названием подгруппы изменений и ее содержанием**

|   |                                                                                        |   |                                                                                                                                                          |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | экономические                                                                          | А | новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда                                                                                              |
| 2 | организационно-управленческие                                                          | Б | выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, воспитательной работы, как, например, наставничество, создание новых общественных органов и т.д. |
| 3 | собственно социальные, то есть целенаправленные изменения внутриколлективных отношений | В | новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.                                           |

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

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

**Ответ: 1-А, 2-В, 3-Б**

#### **Типовые вопросы**

1. Какова причина изменений в компании?
2. Каковы факторы внутреннего окружения организации, влияющие на организационные изменения и каков их характер?
3. В чем суть процедуры анализа внешней среды для оценки потребности в организационных изменениях?
4. В чем заключается процедура диагностики изменений?
5. Как определяется готовность к организационным изменениям?
6. Каковы основные принципы, на которых построено проведение изменений?
7. В чем сущность и содержание модели планирования изменений?
8. Каковы сущность и содержание модели 7S?
9. В чем сущность и содержание трехшаговой модели изменений К. Левина?
10. В чем сущность и содержание модели "постепенного наращивания"?
11. Какие основные методы осуществления перестроек в организации?
12. В чем существенные различия между методами, ориентированными на людей и культуру и методами, ориентированными на задачи и технологии?
13. Раскройте содержание основных методов управления изменениями
14. В чем проявляется сопротивление организационным изменениям?
15. В чем причины сопротивления организационным изменениям и раскройте психологические барьеры, связанные с ними?
16. В каких формах проявляется сопротивление организационным изменениям?
17. Каковы пути формирования готовности персонала к изменениям?
18. Каково назначение мониторинга и контроля изменений?
19. Как проводится мониторинг изменений в организации?
20. Какие мероприятия разрабатываются с целью осуществления мониторинга изменений?
21. Какие показатели используются в обратной связи при осуществлении контроля за изменениями?

#### **Ситуационные, проблемные задачи**

1. Изобретатель предлагает малому предприятию купить патент на изобретение, значительно улучшающее качество выпускаемого продукта. Технологи и инженеры провели экспертизу и дали положительную оценку предлагаемого решения. Но внедрение изменений требует приобретение нового оборудования, переподготовки работников для применения новой технологии. Работники предприятия в основном пред пенсионного возраста. Какие проблемы ожидаются при внедрении новой технологии и каковы пути их решения?

2. В отделе маркетинга компании (в отделе работает 10 специалистов) решено обновить программное обеспечение. Контроль за внедрением поручили руководителю отдела. Правильное ли решение руководства компании или нет? Если правильное, то какие проблемы придется решать руководителю отдела, если нет, то как необходимо организовать процесс внедрения ПО в отделе?

#### **Комплексное проблемно-аналитическое задание**

##### **1. Анализ организационной культуры компании Levi Strauss**

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но недостаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и, если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

#### **Контрольные вопросы:**

К какому типу относится организационная культура компании Levi Strauss?

Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

## **2. Оценка потребности в организационных изменениях**

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой

фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.

8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

#### **Вопрос.**

Проанализируйте ситуацию и дайте оценку готовности комбината к организационным изменениям.

### **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;

- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.