

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОДВИНУТЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)  
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП  
2026

Форма обучения  
очная

Владивосток 2026

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление изменениями продвинутый курс» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №952) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Бараусова Е.А.*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 23.04.2026 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	000000000F9E707
Владелец	Ослопова М.В.

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины "Управление изменениями продвинутый курс" является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путем использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

В процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- овладение современными концепциями, методами и основными инструментами управления изменениями в организации;
- формирование умения исследовать различные виды преобразований и необходимые условия их реализации;
- приобретение навыков владения организационно-управленческими и социально-психологическими подходами в осуществлении изменений, направленных на реализацию выбранной стратегии.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ПКВ-2 : Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта	ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации	РД1	Знание	факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
			РД2	Умение	идентифицировать организационные патологии и разрабатывать программы осуществления изменений и развития организации
			РД3	Навык	управлять программой организационных изменений и развития организации
			РД4	Умение	проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации
		ПКВ-2.2к : Использует инструменты хеджирования рисков			

			РД5	Навык	оценивать риски и выбирать направление развития организации
--	--	--	-----	-------	---

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	Формирование ценностей	Целевые ориентиры
<b>Формирование гражданской позиции и патриотизма</b>		
Формирование чувства гордости за достижения России	Историческая память и преемственность поколений Высокие нравственные идеалы	Осознание ценности профессии Осознание себя членом общества Активная жизненная позиция Культурная идентичность Любовь к стране
<b>Формирование духовно-нравственных ценностей</b>		
Формирование ответственного отношения к труду	Коллективизм Справедливость Служение Отечеству и ответственность за его судьбу Созидательный труд	Ответственность Дисциплинированность Мотивированность Любознательность Инициативность
<b>Формирование научного мировоззрения и культуры мышления</b>		
Формирование осознания ценности научного мировоззрения и критического мышления	Приоритет духовного над материальным Высокие нравственные идеалы Созидательный труд	Дисциплинированность Пунктуальность Умение рефлексировать Системное мышление Гибкость мышления Креативное мышление Способность находить, анализировать и структурировать информацию Широкий кругозор Стремление к познанию и саморазвитию Самообучение
<b>Формирование коммуникативных навыков и культуры общения</b>		
Формирование навыков публичного выступления и презентации своих идей	Коллективизм Созидательный труд Взаимопомощь и взаимоуважение	Внимательность к деталям Креативное мышление Способность находить, анализировать и структурировать информацию Эмоциональный интеллект Умение работать в команде и взаимопомощь Коммуникабельность Индивидуальность Самостоятельность Инициативность

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями продвинутой курс» относится к базовой части профессионального цикла учебных планов рекомендуемых направлений подготовки.

## 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.04.02 Менеджмент	ОФО	М01.ДВ.В	2	4	17	4	12	0	1	0	127	Э

## 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Теоретические аспекты управления организационными изменениями	РД1, РД3, РД5	1	4	0	42	Дискуссия, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций
2	Концепции и модели управления организационными изменениями	РД1, РД2, РД3, РД5	2	4	0	43	Дискуссия, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций
3	Этапы процесса управления организационными изменениями	РД1, РД2, РД3, РД4, РД5	1	4	0	42	Дискуссия, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций
<b>Итого по таблице</b>			<b>4</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>127</b>	

### 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

*Тема 1 Теоретические аспекты управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Концепция жизненного цикла и модели развития организации. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. Понятие и

сущность организационных изменений. Классификация организационных изменений. Управление организационными изменениями: ключевые принципы, этапы, основные области организационных изменений. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение теоретического материала, выполнение заданий.

#### *Тема 2 Концепции и модели управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Модели управления организационными изменениями как инструменты разработки стратегии развития организации. Модель («стабильности») изменений (К. Левин). Модель «переходного периода» Модель «постепенного наращивания». Модель EASIER («Шесть шагов»). Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган). Модель 6W. Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден). Модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн). Модель «7S» (McKinsey). Модель 7 уровней изменений М. Портера. Теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа). Биологическая модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуиар и Дж. Келли). Процесс организационного развития.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение теоретического материала, выполнение заданий.

#### *Тема 3 Этапы процесса управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Оценка готовности организации к изменениям. Организационная диагностика. Наиболее существенные внешние и внутренние факторы, вызывающие необходимость изменений. Стратегии организационных изменений. Сопротивление изменениям: виды, причины, формы проявления, последствия для организации. Методы преодоления сопротивления изменениям. Модель анализа успеха организационных изменений "Силовое поле". .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение теоретического материала, выполнение заданий.

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

Изучение дисциплины включает в себя лекции, практические занятия и самостоятельную работу. Изучение курса происходит как в аудитории с преподавателем, так и самостоятельно.

Лекционные занятия направлены на изучение основных теоретических вопросов в соответствии с содержанием курса. Они проводятся в сопровождении презентаций с использованием мультимедийного оборудования.

Цель практических занятий – осмысление и усиление прикладного значения изложенного в лекциях материала. Они проводятся в разнообразных формах с использованием интерактивных методов обучения и могут включать: групповую

дискуссию на заданную тему; выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций; деловые и ролевые игры, тестирование.

Самостоятельная работа студентов включает широкий набор различных видов работы: изучение литературы, выполнение упражнений и творческих заданий, анализ конкретных ситуаций, подготовку информационных сообщений. Студенты заочной формы обучения до начала сессии студенты должны самостоятельно изучить материалы каждой из 3 тем, используя для этого презентации, учебники, учебные пособия, статьи и другие рекомендованные источники.

По курсу предусмотрено выполнение групповой зачетной работы.

## **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **7.1 Основная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560401> (дата обращения: 01.09.2025).

2. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 01.09.2025).

3. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 01.09.2025).

### ***7.2 Дополнительная литература***

1. Лачина, Т. А. Управление изменениями : учебное пособие / Т.А. Лачина. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 259 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1859856. - ISBN 978-5-16-017520-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1859856> (дата обращения: 31.05.2026)

2. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 193 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-020132-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2160985> (дата обращения: 31.05.2026)

3. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098> (дата обращения: 01.09.2025).

### ***7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):***

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
3. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
4. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>
5. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

## **8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

### Основное оборудование:

- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Мульти-медийный комплект № 1: Проектор CASIO XJ-A140V, потолочное крепление Tuarex Corsa, клеммный модуль Kramer WX -1N, коннектор VGA, экран Lumien Escopicture

### Программное обеспечение:

- Microsoft Office Professional Plus 2016

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля  
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОДВИНУТЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)  
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП  
2026

Форма обучения  
очная

Владивосток 2026

## 1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции и	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ПКВ-2 : Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта	ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации
		ПКВ-2.2к : Использует инструменты хеджирования рисков

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ПКВ-2 «Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код	Тип	Результат	
ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риск и организации	РД 1	Знание	факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации	правильность ответов на поставленные вопросы, корректность использования терминологии
	РД 2	Умение	идентифицировать организационные патологии и разрабатывать программы осуществления изменений и развития организации	
	РД 3	Навык	управлять программой организационных изменений и развития организации	
ПКВ-2.2к : Использует инструменты хеджирования рисков	РД 4	Умение	проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации	способность выявить, измерить и оценить достоинства и недостатки альтернативных направлений развития организации

	РД 5	На вы к	оценивать риски и выбирать направление развития организации	обоснованность выбора программы развития организации
--	---------	---------------	---	--

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

### 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС		
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
Очная форма обучения				
РД1	Знание : факторов, влияющих на выбор стратегии и развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации	1.1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	Дискуссия	Кейс-задача
			Разноуровневые задачи и задания	Кейс-задача
		1.2. Концепции и модели и управления организационными изменениями	Дискуссия	Кейс-задача
			Разноуровневые задачи и задания	Кейс-задача
		1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	Дискуссия	Кейс-задача
			Разноуровневые задачи и задания	Кейс-задача
РД2	Умение : идентифицировать организационные патологии и разрабатывать программы осуществления изменений и развития организации	1.2. Концепции и модели и управления организационными изменениями	Дискуссия	Кейс-задача
			Разноуровневые задачи и задания	Кейс-задача
		1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	Дискуссия	Кейс-задача
			Разноуровневые задачи и задания	Кейс-задача
РД3	Навык : управлять программой организационных изменений и развития организации	1.1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Практическая работа
			Дискуссия	Практическая работа
			Разноуровневые задачи и задания	Практическая работа
		1.2. Концепции и модели и управления организационными изменениями	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Практическая работа
			Дискуссия	Практическая работа
			Разноуровневые задачи и задания	Практическая работа

			Разноуровневые задачи и задания	Практическая работа
		1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Практическая работа
			Дискуссия	Практическая работа
			Разноуровневые задачи и задания	Практическая работа
РД4	Умение : проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации	1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Кейс-задача
			Дискуссия	Кейс-задача
			Разноуровневые задачи и задания	Кейс-задача
РД5	Навык : оценивать риск и выбирать направление развития организации	1.1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Практическая работа
			Дискуссия	Практическая работа
		1.2. Концепции и модели управления организационными изменениями	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Практическая работа
			Дискуссия	Практическая работа
		1.3. Этапы процесса управления организационными изменениями	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Практическая работа
			Дискуссия	Практическая работа

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Таблица 1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Дискуссия	Разноуровневые задания	Анализ КС	Кейс-задача	Практическая работа	Темы 1-3	Итого
Лекции (посещение/ изучение теоретических материалов в ЭОС Moodle)						10	10
Практические занятия	10	20	30				60
Кейс-задача				10			10
Практическая работа					20		20
Итого	10	20	30	10	20	10	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 - Перевод баллов в оценку

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Дискуссия

1. Понятие, предпосылки и значение организационных изменений
2. Классификация организационных изменений
3. Основные принципы управления процессом изменений

4. Этапы процесса управления организационными изменениями
5. Области организационных изменений

*Краткие методические указания*

Для ответов на поставленные вопросы необходимо ознакомиться с содержанием учебных материалов по темам 1-3.

*Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	9-10	Сформировавшееся систематическое знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
4	7-8	В целом сформировавшееся знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
3	4-6	Неполное знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
2	2-3	Фрагментарное знание факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации
1	1-0	Отсутствие знания факторов, влияющих на выбор стратегии развития организации, основных видов организационных патологий, преимуществ, факторов успеха, характерных особенностей, условий эффективности различных моделей управления изменениями в организации

## 5.2 Пример разноуровневых задач и заданий

### Задание 1

Напишите эссе на тему «Самое важное изменение в моей жизни». В эссе ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию изменения в вашей жизни.
2. Каковы были причины этого изменения?
3. Какова была ваша реакция на необходимость данного изменения?
4. Каковы последствия изменения?

### Задание 2

Из своего жизненного опыта приведите примеры организационных изменений, которые вам лично приходилось наблюдать или в которых вы непосредственно участвовали. Заполните таблицу 1.

Таблица 1 - Организационные изменения

Изменения в организации в области...	Факты и события из личной жизни
...целей	
...стратегий	
...технологии	
...ролей и задач	
...структуры	
...персонала	
...культуры	

*Краткие методические указания*

**Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции**, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Содержание эссе должно быть актуальным, затрагивающим современные проблемы области изучения дисциплины. Этот вид работы требует от студента умения четко выражать мысли как в письменной форме, так и посредством логических рассуждений, ясно излагать свою точку зрения.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Для выполнения заданий следует изучить теоретические материалы по соответствующим темам.

#### *Шкала оценки*

Критерии оценки эссе:

1. реалистичность оценки существующего положения дел;
2. широта охвата: даны ответы на все поставленные вопросы;
3. художественная выразительность, яркость, образность изложения;
4. грамотность изложения;
5. представление в срок.

Критерии оценки заданий:

- 1) знание соответствующей теории и методов анализа;
- 2) умение определить причинно-следственные связи;
- 3) умение обосновать свой ответ;
- 4) умение ясно и грамотно излагать свои мысли.

№	Баллы	Описание
5	5	Сформировавшееся систематическое умение проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.
4	4	В целом сформировавшееся умение проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.
3	3	Неполное умение проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.
2	2	Фрагментарное умение проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.
1	1-0	Отсутствие умения проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.

### **5.3 анализ и разбор конкретных ситуаций**

#### **Конкретная ситуация "Воины в чистом поле"**

Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии — ЗАО «КСК — Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ.

Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж — личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. При них всегда есть демонстрационные комплекты, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку.

И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме.

Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20...30 % — неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольным. Но средняя сумма заключаемых контрактов — всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с

которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у «полевиков».

Общением с потенциальными клиентами «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж, — рассуждает Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании. — Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ».

Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными.

Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании — 65 тыс. руб.

Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов.

Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты», — говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу — и производитель возвращает 50...70 % затрат.

Некоторые производители, например, тот же «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется.

### **Вопросы**

1. Каким образом компании возможно изменить пристрастия региональных строителей?
2. Как обратить внимание строителей на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
3. Какие изменения должны произойти в самой организации?

### *Краткие методические указания*

Конкретная ситуация (КС) представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, цифрах и образах. Студенты должны изучить ситуацию и прийти к своему индивидуальному заключению, а после обсуждения КС в группе представить ответ на поставленные вопросы. Для корректного ответа на вопросы необходимо изучить теоретический материал к соответствующей теме курса.

### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	5	Сформировавшееся систематическое умение проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.
4	4	В целом сформировавшееся умение проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.
3	3	Неполное умение проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.
2	2	Фрагментарное умение проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.
1	1-0	Отсутствие умения проводить организационную диагностику, оценивать готовность организации к проведению изменений, разрабатывать альтернативные варианты развития организации.

## 5.4 Задания для решения кейс-задачи

### Конкретная ситуация "ВиммБильДанн"

Осенью 1992 г. шестеро предпринимателей арендовали линию по расфасовке напитков на Лианозовском молочном комбинате (Москва) и начали производство относительно нового для того времени в России товара – сока, разлитого в пакеты. С этого момента ведет свою историю компания «Вимм Билль Данн», выросшая в крупнейшую российскую корпорацию. Созданию компании предшествовали масштабные исследования, тщательное изучение рынка, состояние покупательского спроса и серьезная аналитическая работа.

В ноябре 1992 г. Лианозовский молочный комбинат выпустил первый пакет сокосодержащего напитка с забавным зверьком на упаковке и логотипом фирмы Wimm Bill Dann. Через короткое время специалисты компании создали серию из семи натуральных фруктовых соков, которая получила название J 7. В дальнейшем вся получаемая прибыль направлялась на разработку новых продуктов и приобретение контрольных пакетов акций предприятий пищевой промышленности. Помимо выпуска фруктовых и овощных соков, «Вимм Билль Данн» стала уделять внимание выпуску молочных продуктов, а недавно был приобретен контрольный пакет акций Владивостокского завода «Пивоиндустрия Приморья».

На сегодняшний день «Вимм Билль Данн» представляет собой торгово-производственную группу в форме холдинга, в состав которого входит 18 молочных комбинатов, расположенных в различных городах РФ и стран СНГ (Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Тимашевск, Киев, Владивосток, Бишкек и др.). Есть предприятия и в других странах, в частности в Голландии и Израиле, – дочерние предприятия со стопроцентным российским капиталом. Общая численность работников холдинга составляет 12 000 человек.

Руководство компании поставило задачу не просто конкурировать на равных с иностранными производителями молочных продуктов, а занять лидирующие позиции. Для этого было необходимо не только выпустить на рынок продукты с лучшим соотношением цены и качества, но и создать оригинальные запоминающиеся торговые марки, отвечающие именно российской специфике. Таких марок было создано несколько: «Домик в деревне», «Милая Мила», «Из бабушкиного погреба», «Чудо» и пр.

В настоящее время компания производит 170 видов соков и 266 видов молочной продукции. Более 2000 магазинов Москвы сотрудничают с предприятиями «Вимм Билль Данн», есть дистрибьютерные представительства более чем в 40 городах России и стран СНГ. По данным маркетингового агентства «Бизнес Аналитик», во 2 м квартале 2002 г. доля «Вимм Билль Данн» на российском рынке соков составила 36 %.

Существенно изменилась структура управления. «Вимм Билль Данн» стал группой компаний, подчиненных общей стратегии. При этом каждое из предприятий, входящих в группу, сохранило значительную самостоятельность.

Партнерами «Вимм Билль Данн» являются транснациональная корпорация Tetra Pak, мировой лидер в производстве оборудования и материалов для асептической упаковки жидких продуктов питания, Cargil, крупнейший в мире поставщик концентратов для производства соков, а также такие российские компании, как «Рускарт», «Союз», «БФК». Всего «Вимм Билль Данн» пользуется услугами более 280 поставщиков. Среди потребителей продукции компании – и это предмет особой гордости «Вимм Билль Данн» – рестораны быстрого обслуживания McDonald's и всемирно известная фирма Nestle.

В 1998 г. компания получила почетную награду журнала Russia Review. Издательский дом Independent Media по результатам независимой экспертизы признал ее «Лучшей частной компанией года». «Вимм Билль Данн» участвует в культурной жизни, оказывая финансовую поддержку московскому фестивалю рекламы, конкурсу «ТЭФИ», ряду московских театров и пр.

В 2000 г. в компании начались работы по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников. Эти работы осуществлялись совместно с рядом организаций, включая «Вымпелком», московские представительства Microsoft и IBS. В ходе опроса сотрудников выяснилось, что наиболее желательным вариантом для них является оплата фитнеса. Был определен поставщик таких услуг, что позволило сотрудникам оплатить услуги по корпоративным расценкам, т. е. со скидкой в 20–30 %. По словам директора управления по работе с персоналом «Вимм Билль Данн» Д. Куприянова, этот шаг представляет собой новое направление в части вложения в здоровье работников.

В начале августа 2001 г. компания объявила через прессу о начале скупки акций АО «Бишкексут» на вторичном рынке ценных бумаг. В марте 2002 г. компания продала блокирующий пакет своих акций на НьюЙоркской фондовой бирже более чем за \$200 млн, опубликовав при этом информацию о криминальном прошлом одного из своих акционеров. В августе 2002 г. председатель правления «Вимм Билль Данн» Сергей Пластинин предложил правлению концепцию дальнейшего развития организации с учетом европейского опыта. В Европе специфика молочной отрасли состоит в том, что молочные продукты можно эффективно продавать в радиусе 500 км от места их производства. С учетом российских территорий, продукцию молочного завода целесообразно продавать в радиусе 700 км. Следовательно, привлекательными районами становятся Урал, Самара, Новосибирск, что и определяет направления дальнейшего развития компании.

### **Задания**

1. Какие причины вызвали необходимость проведения организационных изменений?
2. Какая из известных вам моделей организационных изменений была применена в компании?
3. Охарактеризуйте стратегию развития компании за прошедший период.
4. Выявите основные составляющие и этапы формирования репутации компании.

### *Краткие методические указания*

Конкретная ситуация (КС) представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, цифрах и образах. Студенты должны изучить ситуацию и выполнить задания. Для корректного выполнения заданий необходимо ознакомиться с презентациями ([www.edu.vvsu.ru](http://www.edu.vvsu.ru)), а также с основной и дополнительной литературой, электронными ресурсами по дисциплине.

### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	9-10	Сформировавшееся систематическое владение навыком управлять программой организационных изменений и развития организации.
4	7-8	В целом сформировавшееся владение навыком управлять программой организационных изменений и развития организации.
3	4-6	Неполное владение навыком управлять программой организационных изменений и развития организации.
2	2-3	Фрагментарное владение навыком управлять программой организационных изменений и развития организации.
1	0-1	Отсутствие владения навыком управлять программой организационных изменений и развития организации.

### **5.5 Пример практических (ситуационных) задач**

1. Выберите ситуацию, к которой все вы имеете большой профессиональный интерес (например, как повысить производственные показатели или как получить повышение на работе).

2. Используя приводимую форму анализа «силовых полей» (форма 1), примените изложенную технику (модель К.Левина) к выбранной ситуации:

- опишите ситуацию так, как она существует;

- опишите ситуацию так, как вы (или заинтересованные лица) хотели бы её видеть;
- определите силы «за», т.е. те факторы, которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;
- определите силы «против», т.е. те факторы, которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода её в желательное состояние.

3. Постарайтесь быть максимально точными в терминах. Необходимо «выжать из себя все» для определения действующих сил. Перечислите их все без исключения.

4. Определите состояние выявленных силовых полей как слабое, среднее или сильное.

5. Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению мощи сил «против» и увеличению мощи сил «за» изменения.

6. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.

7. Составьте план реализации выбранных вами действий для продвижения изменения в организации. Разработайте график и бюджет для осуществлений данного плана.



#### *Краткие методические указания*

Все студенты должныделиться на небольшие группы и выполнить групповое задание "Анализ "силовых полей" в организационных изменениях". На проверку представляется один общий результат. Презентация работы на практическом занятии.

#### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	19-20	Сформировавшееся систематическое владение навыками управлять программой организационных и изменений и развития организации
4	16-18	В целом сформировавшееся владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
3	13-15	Неполное владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
2	9-12	Фрагментарное владение навыками управлять программой организационных изменений и развития организации
1	0-8	Отсутствие владения навыками управлять программой организационных изменений и развития организации