

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Факультет инженерного менеджмента  
Кафедра теории и систем отраслевого управления**

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой теории и систем  
отраслевого управления  
Протокол от «28» августа 2019 г.  
№1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.07 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И  
КОРПОРАТИВНЫЕ ИННОВАЦИИ**

направление подготовки  
**38.04.02 Менеджмент**

направленность (профиль):  
**«Технологическое предпринимательство»**

квалификация (степень) выпускника  
**магистр**

форма обучения  
**очно-заочная**

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

д.э.н. профессор, профессор кафедры теории и систем отраслевого управления  
Чернявский С.В.

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления к.э.н., доцент  
Серебренников С.С.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>6</b>
<b>3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>6</b>
<b>4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>9</b>
4.1. Текущий контроль успеваемости.....	9
4.1.1. <i>Формы текущего контроля успеваемости.....</i>	<i>9</i>
4.1.2. <i>Материалы текущего контроля успеваемости.....</i>	<i>9</i>
4.2. Промежуточная аттестация.....	14
4.2.1. <i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.....</i>	<i>14</i>
4.2.2. <i>Форма и средства проведения промежуточной аттестации.....</i>	<i>15</i>
4.2.3. <i>Типовые оценочные средства.....</i>	<i>16</i>
4.3. Методические материалы.....	16
<b>5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>18</b>
<b>6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>28</b>
6.1. Основная литература.....	28
6.2. Дополнительная литература.....	28
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	28
6.4. Нормативные правовые документы.....	28
6.5. Интернет-ресурсы.....	28
<b>7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ.....</b>	<b>29</b>

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.07 «Управление изменениями и корпоративные инновации» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность анализировать действующую корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений
ДПК-2	Способность в условиях сокращения продолжительности жизненных циклов товаров, технологий, организаций выявлять рыночные возможности и разрабатывать бизнес-планы создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов	ДПК-2.3	Способность анализировать бизнес-инициативы заинтересованных сторон и разрабатывать бизнес-планы создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции и трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<b>Профессиональный стандарт:</b> Менеджер по информационным технологиям <b>Обобщенная трудовая функция:</b> В.Управление сервисами ИТ <b>Трудовые функции:</b> В/04.7 Управление изменениями сервисов ИТ  <b>Профессиональный стандарт:</b> Руководитель проектов в области информационных технологий <b>Обобщенные трудовые функции:</b> В.Управление проектами в области ИТ малого и среднего уровня сложности в условиях	ПК-2.1	<u>на уровне знаний:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет понятиями «организационное развитие», «организационные изменения»</li> <li>• понимает роль агента перемен</li> <li>• определяет факторы проявления структурной инерции</li> <li>• определяет факторы, влияющие на эффективность изменения</li> <li>• владеет основными понятиями, концепциями и теоретическими моделями, используемыми в управлении организационными изменениями</li> </ul>
		<u>на уровне умений:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет методами анализа</li> </ul>

<p>неопределенностей, порождаемых запросами на изменения, с применением формальных инструментов управления рисками и проблемами проекта</p> <p><b>Трудовые функции:</b> В/09.7 Согласование запросов на изменение в проектах малого и среднего уровня сложности в области ИТ В/10.7 Проверка реализации запросов на изменение (верификация) В/34.7 Общее управление изменениями в проектах малого и среднего уровня сложности в области ИТ</p>		<p>организации, необходимыми для выработки стратегии и плана организационных изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формулирует критерии оценки эффективности изменений</li> <li>• разрабатывает системы оценки эффективности изменений</li> </ul> <p><u>на уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рассчитывает показатели эффективности проекта организационного изменения</li> <li>• согласовывает внесение изменений с ключевыми заинтересованными сторонами и спонсором проекта</li> </ul>
<p><b>Профессиональный стандарт:</b> Менеджер продуктов в области информационных технологий</p> <p><b>Обобщенная трудовая функция</b> D. Управление портфелем продуктов и подразделением управления продуктами</p> <p><b>Трудовая функция:</b> D/01.7 Управление исследованиями новых рынков</p> <p><b>Профессиональный стандарт:</b> Руководитель проектов в области информационных технологий</p> <p><b>Обобщенные трудовые функции:</b> В. Управление проектами в области ИТ малого и среднего уровня сложности в условиях неопределенностей, порождаемых запросами на изменения, с применением формальных инструментов управления рисками и проблемами проекта</p> <p><b>Трудовые функции:</b> В/07.7 Планирование управления изменениями в проектах малого и среднего уровня сложности в области ИТ В/08.7 Анализ запросов на изменение в проектах малого и среднего уровня сложности в области ИТ</p>	<p>ДПК-2.3</p>	<p><u>на уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знает роль и функции корпоративных инноваций</li> <li>• знает корпоративные инновационные стратегии</li> <li>• знает инструменты и условия, необходимые для запуска инновационных процессов</li> <li>• знает структура программ инновационного развития</li> <li>• организует процесс изменения</li> </ul> <p><u>на уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определяет информационную базу, необходимую для разработки проекта изменения или создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов</li> <li>• разрабатывает план управления изменениями</li> <li>• согласовывает план управления изменениями с заинтересованными сторонами проекта</li> <li>• определяет необходимые изменения в информационных системах для реализации запроса на изменение</li> <li>• методом "что если" проводит анализ различных вариантов реализации запрашиваемых изменений</li> </ul> <p><u>на уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводит анализ внешних и внутренних потребностей бизнес-процесса, сервиса, организации в изменениях</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Место дисциплины

Дисциплина Б1.В.07 «Управление изменениями и корпоративные инновации» относится к дисциплинам вариативной части образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Технологическое предпринимательство») и изучается в 3 семестре.

### Объем дисциплины

Трудоемкость дисциплины оценивается в 4 ЗЕТ (144 академических часа/108 астрономических часа). На контактную работу с преподавателем в форме лекционных занятий отводится (8 академических часа/6 астрономических часа), в форме практических занятий – (24 академических часа/18 астрономических часов). На самостоятельную работу обучающихся отводится (76 академических часов/57 астрономических часов).

## 3. Содержание и структура дисциплины

№	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	Л Р	ПЗ	КСР		
Тема 1	Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации	11	1		2		8	О
Тема 2	Эволюция взглядов на теорию организационного развития	11	1		2		8	Э№1
Тема 3	Эпизодические и непрерывные изменения	11	1		2		8	Т№1
Тема 4	Диагностика потребностей и возможностей преобразований. Проектирование преобразований в организации.	11	1		2		8	Кейс
Тема 5	Управление процессом изменений	11			4		7	Д№1
Тема 6	Структурная инерция и организационные изменения	11	1		2		8	Т №2
Тема 7	Использование аутсорсинга и управленческого консультирования при проведении организационных изменений	11	1		2		8	Д№2
Тема 8	Инновации как фактор развития субъектов предпринимательства	11			4		7	Т№3
Тема 9	Управление инновационной деятельностью	10	1		2		7	Т№4

Тема 10	Инновации и корпоративное предпринимательство	10	1		2		7	Э№2
Промежуточная аттестация		36	Экз					
Всего:		144	8		24		76	

Условные обозначения: эссе(Э), тест (Т), аналитическое задание(АЗ), практическое контрольное задание(ПКЗ), тестирование(Т), экзамен (Экз)

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации

Понятие организационного развития. Организация в развитии общества и человека, производства и культуры. Процессы функционирования и развития организаций. Основные характеристики процесса организационного развития. Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации.

Понятие и сущность организационных изменений. Необходимость организационных изменений. Разнообразие изменений в современной организации.

#### Тема 2. Эволюция взглядов на теорию организационного развития

Причины изменений. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития. Разнообразие изменений.

Теория жизненного цикла. Телеологическая теория. Теория диалектики. Теория эволюции. Типология теорий организационного развития и процесса организационных изменений. Двигатели(драйверы) изменений. Единица изменения. Способ изменения. Теории сложного развития и процессов изменения.

#### Тема 3. Эпизодические и непрерывные изменения

Эпизодические изменения. Непрерывные изменения. Сравнение эпизодических и непрерывных изменений. Метафора организации в концепциях эпизодических и непрерывных изменений. Аналитическая схема изменения. Понятие идеальной организации в концепциях эпизодических и непрерывных изменений. Теория вмешательства. Понимание роли агента перемен.

#### Тема 4. Диагностика потребностей и возможностей преобразований. Проектирование преобразований в организации.

Потребности в организационных преобразованиях. Возможности организационных преобразований. Оценка потребностей и возможностей преобразований. Обучение как возможность непрерывного совершенствования организации.

Общие подходы к проектированию преобразований. Современные методики проведения преобразований. Организация проведения преобразований. Формирование благоприятной среды преобразований. Создание организационных условий для проведения преобразований.

#### Тема 5. Управление процессом изменений

Сущность процесса управления изменениями. Направления возможных изменений в рамках процесса организационного развития.

Модели реализации изменений. Моделирование процесса управления изменениями. Внешние и внутренние факторы организационных изменений. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации. Эффективность процесса управления изменениями.

#### Тема 6. Структурная инерция и организационные изменения

Отношение работников к преобразованиям: объективные предпосылки и факторы. Структурная инерция. Факторы появления структурной инерции. Иерархия инерционных сил. Колебания инерции на протяжении жизненного цикла. Размер организации и инерция. Сложность организации и сопротивление организационным изменениям.

Причины сопротивления преобразованиям. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям. Формирование позитивного отношения работников к

преобразованиям. Стратегии влияния в работе руководителя. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований. Влияние через каналы формальных и неформальных коммуникаций. Принципы, способы и приемы оказания влияния.

#### **Тема 7. Использование аутсорсинга и управленческого консультирования при проведении организационных изменений**

Управленческое консультирование. Процессное и экспертное консультирование. Этапы консультационного проекта. Правильное построение отношений с консультантами. Использование управленческого консультирования при проведении изменений. Возможные варианты распределения задач и ресурсов.

Проекты поддержки изменений в организации, основанные на коммуникативных технологиях. Технология Business and Brand Engagement. Возможности и ограничения применения.

#### **Тема 8. Инновации как фактор развития субъектов предпринимательства**

Инновации как объект менеджмента. Основные понятия инновационного менеджмента. Классификация инноваций. Функции инноваций. Жизненный цикл инноваций. Инновационные теории. Типология инновационных организаций в условиях рыночной экономики. Проблемы формирования и функционирования инфраструктуры инновационной деятельности. Научно-технический потенциал как ресурсный фактор инновационной деятельности. Инновации как основа экономического роста в России. Инновационный менеджмент в международном бизнесе. Инновации в управлении человеческими ресурсами

Методы прогнозирования инноваций. Методы разработки инновационной политики. Методы поиска идеи инновации. Приемы инновационного менеджмента. Мотивация инноваций. Методы анализа инвестиций.

#### **Тема 9. Управление инновационной деятельностью**

Концепция управления инновационной деятельностью. Законы и закономерности управления инновационной деятельностью. Сущность и задачи инновационной стратегии организации. Особенности инновационной стратегии фирмы в условиях рынка. Стратегические инновации на основе изучения закономерностей развития организации в соответствии с жизненным циклом организаций. Управление в организации работами на стадиях жизненного цикла изделия. Функционально-стоимостной анализ в инновационном менеджменте.

Характеристика результатов инновационной деятельности. Методологические вопросы оценки эффективности инноваций. Эффективность затрат на инновационную деятельность. Оценка инновационного риска. Система оценочных показателей эффективности инноваций. Сравнительный анализ эффективности инноваций на основе оценочных показателей.

#### **Тема 10. Инновации и корпоративное предпринимательство**

Система планирования развития инновационного предпринимательства. Организация системы планирования развития инновационного предпринимательства. Понятие и содержание инновационного партнерства. Формы инновационного партнерства.

Корпоративные инновации: роль и функции. Инновационный потенциал. Инновационная корпоративная культура. Корпоративные инновационные стратегии. Инструментов и условий, необходимых для запуска инновационных процессов. Программа корпоративного инновационного развития.

Корпоративное предпринимательство. Поддержка инноваторов и внутренних предпринимателей в компании. Корпоративные акселераторы. Вовлеченное управление и конкурсы инновационных инициатив.



#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

##### 4.1. Текущий контроль успеваемости

##### 4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

В ходе реализации дисциплины Б1.В.07 «Управление изменениями и корпоративные инновации» текущий контроль успеваемости проводится в устной и письменной формах. Используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№	Наименование тем и/или разделов	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации	О, Т
Тема 2	Эволюция взглядов на теорию организационного развития	Э№1
Тема 3	Эпизодические и непрерывные изменения	Т№1
Тема 4	Диагностика потребностей и возможностей преобразований. Проектирование преобразований в организации.	Кейс
Тема 5	Управление процессом изменений	Д№1
Тема 6	Структурная инерция и организационные изменения	Т №2
Тема 7	Использование аутсорсинга и управленческого консультирования при проведении организационных изменений	Д№2
Тема 8	Инновации как фактор развития субъектов предпринимательства	Т№3
Тема 9	Управление инновационной деятельностью	Т№4
Тема 10	Инновации и корпоративное предпринимательство	Э№2

Условные обозначения: эссе(Э), тест (Т), аналитическое задание(АЗ), практическое контрольное задание(ПКЗ), тестирование(Т), экзамен (Экз)

##### 4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

##### Типовые вопросы к опросу по теме 1:

1. Что такое изменения и какова их роль в общей концепции управления развитием организации?
2. Выделите причины организационных изменений.
3. В каких подсистемах организации можно проводить изменения?
4. В чем заключаются особенности изменений каждой подсистемы?
5. Что подразумевает задача внешней адаптации?
6. Какова роль внутренней интеграции?

##### Типовые темы эссе по теме 2:

1. Причины изменений на разных этапах жизненного цикла проекта/организации.
2. Драйверы изменений в софтверных компаниях.

##### Типовые вопросы к тестированию по теме 3:

1. К принципам управления изменениями не относится:
  - А. Четкое определение целей изменения
  - В. Информирование персонала
  - С. Планирование изменений
  - Д. Вовлеченность всех сотрудников организации в процесс изменения
2. К основным причинам сопротивления со стороны сотрудников относят:
  - А. Сомнения в необходимости изменений

- В. Неожданность проводимых изменений
  - С. Инертность в решении сложившихся проблем
  - Д. Все ответы верны
3. Для проведения изменений в организации требуется
- А. желание руководства
  - В. наличие проблем
  - С. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - Д. отсутствие сопротивления изменениям
4. Роль агента перемен в концепции эпизодических изменений определяется как:
- А. создатель смысла, который определяет новое направление изменения
  - В. человек, изменяющий смысл с помощью нового языка, усовершенствованного диалога, новой индивидуальности
  - С. главное действующее лицо, создающее перемены
  - Д. нет верного ответа
5. Метафора организации в концепции непрерывных изменений:
- А. Организация инерционна, а изменения редки, скачкообразны и преднамеренны
  - В. Организация развивается и самоорганизуется, изменения непрерывны, эволюционны, кумулятивны
  - С. Организация сосредоточена на непрерывной адаптации, а изменения редки, скачкообразны и преднамеренны
  - Д. Нет верного ответа

#### **Типовой кейс по теме 4:**

##### **Кейс «Дефекты конструкции»**

*Источник: Журнал «Секрет Фирмы» № 26(65) от 12.07.2004*

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию. Предыстория Фирма «Специализированное управление-180» (далее – Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина, посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты.

В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного плавания затруднений с получением заказов не было – выручали широкие связи руководства.

После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

##### **Между небом и землей**

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы – ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят

на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов – старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) – постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики.

В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн рублей, а заказов получила лишь на 2 млн рублей.

#### Попытки выплыть

Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002–2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов predetermined: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5% (против 0,5% у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протее». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору – настолько этот случай типичен.

С той же целью – получение заказов – Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло.

Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее. Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение – заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок – 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс.

рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно.

Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ – 18 тыс. к. м). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность – имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

#### Направление удара

«Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной компании и так далее», – говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах.

Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы – и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

#### Вопросы к кейсу

Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

#### **Типовые темы докладов по теме 5:**

1. Модели реализации изменений.
2. Моделирование процесса управления изменениями.
3. Внешние и внутренние факторы организационных изменений.
4. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.

#### **Типовые вопросы к тестированию по теме 6:**

1. Основные формы сопротивления изменениям
  - A. слухи, утаивание информации
  - B. открытая, закрытая
  - C. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - D. забастовки, увольнения, неподчинение
2. Классификация причин сопротивления изменениям
  - A. представляет интерес для студентов
  - B. имеет практическое и теоретическое значение
  - C. не имеет смысла при планировании изменений
  - D. представляет интерес для ученых
3. Основные методы снижения сопротивления изменениям материальное и моральное стимулирование

- А. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения;
  - В. манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
  - С. издание приказов, распоряжений
  - Д. увольнение, понижение по должности
4. Основные уровни сопротивления изменениям
- А. высший, средний, низовой
  - В. сильный, слабый
  - С. явный, неявный
  - Д. индивидуальный, групповой, системный

**Типовые темы докладов по теме 7:**

1. Управленческое консультирование.
2. Процессное и экспертное консультирование.
3. Этапы консультационного проекта.
4. Использование управленческого консультирования при проведении изменений. Возможные варианты распределения задач и ресурсов.

**Типовые тестовые вопросы к тестированию по теме 8:**

1. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:
  - А. конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
  - В. совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;
  - С. изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей;
  - Д. нет правильного ответа.
2. К важнейшим свойствам инновации относятся:
  - А. научно-техническая новизна, производственная применимость, адаптивность
  - В. адаптивность, целенаправленность, научно-техническая новизна
  - С. научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость
  - Д. нет правильного ответа
3. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:
  - А. товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;
  - В. товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;
  - С. управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную;
  - Д. нет правильного ответа
4. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:
  - А. австриец Й.Шумпетер;
  - В. американец Ф. Тейлор;
  - С. француз А.Файоль;
  - Д. нет правильного ответа

**Типовые тестовые вопросы к тестированию по теме 9:**

1. Инновационный процесс – это:
  - А. подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;
  - В. несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;
  - С. процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций;
  - Д. нет правильного ответа.

2. Что такое инновационный менеджмент?

- А. совокупность методов, принципов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельности организационными структурами и персоналом
- В. совокупность методов, принципов и форм управления инновационными процессами.
- С. процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы, в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.
- Д. нет правильного ответа

3. Назовите основные стадии инновационного менеджмента.

- А. постановка цели и выбор стратегии;
- В. планирование; определение условий и организация; исполнение; руководство
- С. прогнозирование, планирование, организация, мотивация, координация, контроль
- Д. нет правильного ответа

4. Назовите субъектов инновационного процесса.

- А. новаторы, эксплеренты, пациенты
- В. новаторы, ранние реципиенты, раннее большинство, отстающие;
- С. генераторы, раннее большинство, позднее большинство, отстающие;
- Д. нет правильного ответа

**Типовые темы эссе по теме 10:**

- 1. Корпоративные инновации и стартап-инструменты для корпораций
- 2. Цели создания корпоративных акселерационных программ
- 3. Внешняя акселерационная программа как способ продвижения информационных технологий корпорации
- 4. Проблемы интеграции приобретаемых стартапов

**4.2. Промежуточная аттестация**

**4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность анализировать действующую корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений
ДПК-2	Способность в условиях сокращения продолжительности жизненных циклов товаров, технологий, организаций выявлять рыночные возможности и разрабатывать бизнес-планы создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов	ДПК-2.3	Способность анализировать бизнес-инициативы заинтересованных сторон и разрабатывать бизнес-планы создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>определяет соответствие действующей корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений запросам заинтересованных сторон</li> <li>анализирует эффективность исполнения действующей программы организационного развития и изменений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>выявлены все заинтересованные стороны проекта, процесса или организации и определены возможные факторы проявления структурной инерции</li> <li>проведен анализ удовлетворенности 3 и более сторон заинтересованных сторон (включая клиентов, правительственные учреждения, работников, собственников и акционеров) действующей корпоративной стратегии, программой организационного развития и изменений</li> <li>сформулированы не менее 5 критериев оценки эффективности исполнения действующей программы организационного развития и изменений</li> </ul>
ДПК-2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>определяет уровень инновационной активности, инновационной восприимчивости, инновационного потенциала, инновационных возможностей в организации</li> <li>разрабатывает стратегию и программы инновационного развития организации с учетом функциональных стратегий организации</li> <li>разрабатывает бизнес-план создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>проведена оценка инновационного климата в организации и проведена корректировка целей инновационного менеджмента</li> <li>выявлены факторы, влияющие на формирование и развитие инновационной активности</li> <li>разработаны предложения по программе стимулирования инновационной активности и творчества персонала организации</li> <li>проведен анализ и оценка инновационного потенциала организации, определены пути его развития</li> <li>проведен анализ в запросов на изменения и бизнес-инициатив заинтересованных сторон и сформированы целевые ориентиры развития бизнеса</li> </ul>

#### 4.2.2. Форма и средства проведения промежуточной аттестации

По дисциплине Б1.В.07 «Управление изменениями и корпоративные инновации» учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в письменной форме с применением методов кейс-стади и решения аналитических задач.

Первая часть билета направлена проверке качества освоения компетенции ПК-2.1. Вторая часть билета, состоящая из двух аналитических задач, направлена на проверку качества освоения компетенции ДПК-2.3

#### **4.2.3. Типовые оценочные средства**

Типовой билет к экзамену

##### **Часть 1**

Кейс «Настоящих буйных мало»

*Источник: Журнал «Секрет Фирмы» № 19(251) от 19.05.2008*

Сергей Марков и Сергей Якупов не знают, как объяснить сотрудникам «А Принт», что те могут влиять на будущее компании. Руководство пермской цифровой типографии «А Принт» хочет повысить вклад своих сотрудников в развитие компании. Коллектив здесь молодой и профессиональный, однако, к огорчению руководства, вяло реагирует на его инициативы: люди исправно выполняют поставленные задачи, но не горят желанием что-то улучшить, предложить новые идеи.

Цифровая типография «А Принт» работает в Перми с августа 2004 года. Она оказывает все услуги по производству малотиражной продукции — от дизайна до составления книг и брошюр. Корпоративные клиенты (их у «А Принт» больше 50%) заказывают в компании печать годовых отчетов, рекламных постеров, визиток, корпоративных буклетов. Частники приходят, чтобы напечатать оригинальные приглашения, календари или, к примеру, шуточные наклейки на винные бутылки.

В среднем типография обслуживает около 400 клиентов в месяц. С заказами справляется небольшой коллектив — 15 человек, которые без труда умещаются в двух комнатах и небольшом производственном помещении. Средний возраст сотрудников — 24 года. «Как профессионалы они нас устраивают,— говорит директор типографии Сергей Марков.— Но не устраивает их безынициативность. Хотелось бы, чтобы люди не просто выполняли указания руководства, но и понимали, что могут реально повлиять на будущее компании, думали о ее развитии. Хочется увеличить степень вовлеченности сотрудников в наш брэнд, более полно использовать их творческий потенциал».

##### **Помощь зала**

Повысить вовлеченность сотрудников в дела компании понадобилось для решения проблем сразу на нескольких уровнях. Например, с самого начала работы так сложилось, что параметры заказа с клиентом обсуждает менеджер, он же рассчитывает стоимость. После этого клиент обсуждает с дизайнером оформление будущего продукта. «На этом этапе часто возникают проблемы: в разговоре с дизайнером выясняются детали будущего заказа, которые повлияют на его стоимость,— рассказывает коммерческий директор типографии Сергей Якупов.— Вопрос: что сделать, чтобы не приходилось по несколько раз менять цены». Сами сотрудники не раз критиковали сложившуюся систему, но своих вариантов решения проблемы так и не предложили.

Кроме того, именно менеджеры, а не руководство компании общаются с клиентами «А Принт» напрямую. Лишь они знают, как клиенты относятся к компании, ее ценовой политике и уровню сервиса. Соответственно, именно менеджеры могут помочь в устранении недостатков и развитии достоинств компании, считает Якупов. Кроме того, пришло время задуматься и о маркетинговой кампании. Хотя серьезных цифровых типографий, оказывающих услуги полного цикла, в Перми не так много, конкуренция между ними довольно высокая. «Мы с конкурентами находимся примерно на одном уровне по оснащенности и количеству клиентов, - рассказывает Сергей Якупов. - Соответственно, надо как-то выделяться, активнее работать над брэндом». Вводить позицию маркетолога в «А Принт» пока не готовы - предприятию это не по карману. Руководство компании решило использовать творческий потенциал собственных сотрудников. «Почему бы самим не придумать яркие маркетинговые акции? - спрашивает Якупов. - Мы предложили коллективу: проявите креативность».

Бонусы для тонуса



Новую систему взаимодействия с сотрудниками в «А Принт» налаживают с января 2008 года. Для начала провели анкетирование, чтобы выяснить, что мотивирует людей к работе. Фактор зарплаты, как и ожидалось, оказался на первом месте, а сразу за ним 12 из 15 сотрудников указали возможность самореализации. После этого в компании провели тренинги, посвященные темам внутреннего брэндинга, общего понимания стратегии развития и совместной выработки миссии компании. А в конце января заработал внутренний сайт. Именно его руководители «А Принт» рассматривают как основной инструмент для повышения активности сотрудников.

Помимо официальных новостей компании (распоряжения руководства, описание используемых технологий, контакты партнеров, прайс-листы и новые предложения, итоги работы за месяц, планы на месяц и т. п.) на внутреннем сайте появился раздел «Вопрос-ответ». Здесь же выложена финансовая информация об «А Принт». «С помощью этого сайта мы хотим сделать компанию более прозрачной и понятной для сотрудников», - объясняет Якупов.

Но главное, на сайте заработал раздел «Банк идей». Предполагалось, что здесь сотрудники будут высказывать свои пожелания руководству, оставлять предложения, касающиеся развития компании. «Банк идей» разделили на несколько тем: продажи, дизайн, производство, реклама и маркетинг, управление и организация работы. «Акцент был сделан на том, что нужны обоснованные предложения, - рассказывает Сергей Якупов. - Нам хотелось получать продуманные идеи, а не просто критику существующего положения вещей. Но при этом мы, конечно, не ждем от сотрудников каких-то детальных расчетов или профессионального плана маркетинговой кампании». Тем, у кого нет постоянного доступа к сайту (например, у сотрудников печатного цеха «А Принт» нет компьютеров на рабочем месте), предложили подавать идеи руководству в бумажном виде. Понимая, что хорошие идеи нужно хорошо оплачивать, менеджмент типографии разработал систему денежного вознаграждения: тем, чьи предложения сочтут достойными применения, полагается бонус. Сумма бонуса фиксированная, примерно 10-12% от зарплаты. Для начала сотрудникам «А Принт» предложили подумать о том, какие акции компания могла бы провести на полиграфической выставке в марте, чтобы выделиться среди конкурентов. Кроме того, был написан и доведен до сотрудников базовый план маркетинговой кампании для «А Принт» - чтобы те могли принять участие в его креативном наполнении. Братцы-ролики За три с лишним месяца руководство получило от сотрудников фактически лишь два предложения: привлечь к рекламной кампании на мартовской выставке промоутеров на роликах, а также устроить в компании своеобразный ресепшн - пункт выдачи заказов. Последняя идея вылилась в создание специального отдела по работе с корпоративными клиентами. Ее автор, говорит Якупов, «получит по заслугам»: хотя изначально сотрудник не продумал, как можно реализовать предложение, но теперь активно участвует в его разработке. А вот менеджер, придумавшая идею с промоутерами на роликах, не смогла даже ответить на вопрос, что именно они будут делать. Идею с роликами руководство компании в итоге додумывало самостоятельно, а ее автор, по словам Якупова, понимает, что без наполнения ее идея ничего не стоит.

Оба предложения были высказаны устно, а «Банк идей» на внутреннем сайте «А Принт» по-прежнему пустует. При этом сайт активно работает: там постоянно обновляется информация о жизни компании, профилактических остановках того или иного оборудования, вывешиваются объявления и т. д. Сотрудники комментируют практически каждое сообщение, задают вопросы. «Мы сознательно выкладываем информацию достаточно сжато, чтобы спровоцировать диалог, - рассказывает Якупов. - Например, очень бурную дискуссию на сайте вызвала новая система премирования и штрафов». Правда, дискуссии, как правило, завязываются с подачи руководства, сами сотрудники инициативы по-прежнему не проявляют. Единственный раздел внутреннего сайта, где идут постоянные активные обсуждения, — рубрика, введенная специально для «пустопорожних» разговоров и обсуждения вещей, которые напрямую не касаются работы

1. Определите стороны, заинтересованные в проведении изменений. Что вы можете сказать об удовлетворенности заинтересованных сторон действующей стратегией управления изменениями?
2. Есть ли способ повысить активность и вклад персонала типографии в развитие бизнеса?
3. Как убедить сотрудников, что между их жизнью и будущим компании есть прямая взаимосвязь, на которую они способны повлиять?
4. Какие показатели следует использовать для оценки эффективности выполнения программы организационных изменений? Что не позволяет реализовать этот подход в данной ситуации?

## **Часть 2**

### Задание 1

Рассматривается проект, организационного изменения, требуемый объем капиталовложений по которому в первый год составит 5 млн руб., во второй – 1,5 млн руб. По результатам расчетов, приведенный доход составит 5466 тыс. руб. Рассчитайте известные вам показатели эффективности проекта организационного изменения. Сделайте вывод о целесообразности реализации данного проекта при норме дисконта 0,3.

### Задание 2

Опишите бизнес-процесс продажи услуг в софтверной компании. Какие необходимо показатели необходимо использовать, чтобы провести анализ внешних и внутренних потребностей бизнес-процесса? Определите информационную базу, необходимую для разработки проекта изменения.

## **4.3. Методические материалы**

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1.В.07 «Управление изменениями и корпоративные инновации» проводится в виде письменного выполнения студентом заданий билета.

Первая часть каждого билета предполагает анализ студентом предложенной бизнес-ситуации и выработку управленческих решений в соответствии с заданием. Вторая часть каждого билета представляет собой 2 аналитические задачи и предполагает их решение с помощью подходов, изученных на занятиях.

На выполнение заданий студенту отводится 90 минут. После проверки преподавателем ответов на каждое задание студенту могут быть заданы дополнительные уточняющие вопросы. В случае если студент при ответе допустил несущественные неточности, ему могут быть заданы дополнительные вопросы на сходную тему.

### **Шкала оценивания для экзамена**

Оценка	Требования к знаниям
«отлично»	<p>Оценка «отлично» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. выявлены все заинтересованные стороны проекта, процесса или организации и определены возможные факторы проявления структурной инерции</li> <li>2. проведен анализ удовлетворенности 3 и более сторон заинтересованных сторон (включая клиентов, правительственные учреждения, работников, собственников и акционеров) действующей корпоративной стратегии, программой организационного развития и изменений</li> <li>3. сформулированы не менее 5 критериев оценки эффективности исполнения действующей программы организационного развития и изменений</li> <li>4. проведен анализ внешних и внутренних потребностей бизнес-</li> </ol>

	<p>процесса, сервиса, организации в изменениях</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. определена информационная база, необходимая для разработки проекта изменения или создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов</li> <li>6. проведена оценка возможных направлений развития организации и инвестиционной привлекательности инновационных проектов организации</li> <li>7. выбран наилучший сценарий развития организации, выбор подкреплен расчетами</li> </ol>
«хорошо»	<p>Оценка «хорошо» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. продемонстрировано владение методами анализа организации, необходимыми для выработки стратегии и плана организационных изменений</li> <li>2. продемонстрировано владение основными понятиями, концепциями и теоретическими моделями, используемыми в управлении организационными изменениями</li> <li>3. без существенных недостатков сформулированы критерии оценки эффективности изменений и разрабатывает системы оценки эффективности изменений</li> <li>4. определены факторы проявления структурной инерции</li> <li>5. без существенных недостатков проведен анализ внешних и внутренних потребностей бизнес-процесса, сервиса, организации в изменениях</li> <li>6. определена информационная база, необходимая для разработки проекта изменения или создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов</li> </ol>
«удовлетворительно»	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. продемонстрировано владение методами анализа организации, необходимыми для выработки стратегии и плана организационных изменений</li> <li>2. продемонстрировано владение основными понятиями, концепциями и теоретическими моделями, используемыми в управлении организационными изменениями</li> <li>3. с существенными недостатками сформулированы критерии оценки эффективности изменений и разрабатывает системы оценки эффективности изменений</li> <li>4. не определены факторы проявления структурной инерции</li> <li>5. с существенными недостатками проведен анализ внешних и внутренних потребностей бизнес-процесса, сервиса, организации в изменениях</li> <li>6. не определена информационная база, необходимая для разработки проекта изменения или создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов</li> </ol>
«неудовлетворительно»	<p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. не продемонстрировано владение методами анализа организации, необходимыми для выработки стратегии и плана организационных изменений</li> <li>2. не продемонстрировано владение основными понятиями, концепциями и теоретическими моделями, используемыми в управлении организационными изменениями</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. с существенными недостатками сформулированы критерии оценки эффективности изменений и разрабатывает системы оценки эффективности изменений</li> <li>4. не определены факторы проявления структурной инерции</li> <li>5. с существенными недостатками проведен анализ внешних и внутренних потребностей бизнес-процесса, сервиса, организации в изменениях</li> <li>6. не определена информационная база, необходимая для разработки проекта изменения или создания новых организаций, направлений деятельности и продуктов</li> </ul>
--	---

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.07 «Управление изменениями и корпоративные инновации» включает следующие основные виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают основные теоретические концепции организации и проведения изменений, основы классификации инноваций и целей инновационной деятельности, знакомятся с наиболее известными работами ученых и существующими практическими разработками в данной области, закрепляя полученные знания на практических занятиях. С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к каждой лекции, т.к. она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом, разъясняет учебные элементы, трудные для понимания, систематизирует учебный материал, ориентирует в учебном процессе.

Подготовку к лекции рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
2. узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
3. ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
4. постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
5. запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: разбор типовых ситуаций, решение аналитических задач, выполнение тестов.

Подготовку к практическому занятию рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
2. выпишите основные термины;
3. ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
4. уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
5. готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе дополнительной литературы по учебной дисциплине и подготовке реферативных материалов по отдельным темам учебной программы.

При изучении дисциплины предусматривается обеспечение гармоничной взаимосвязи между аудиторной и самостоятельной работой студентов, для чего в рамках курса предлагается набор активных и интерактивных методов занятий в развитие сюжетов, рассмотренных в рамках лекций и практических занятий.

### **Методические указания по теме 1**

При подготовке к занятиям по теме «Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 1 и книге Петрова В.В., Даньшиной В.В., Васильевой О.Г. «Управление изменениями в организации» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с организацией в развитии общества и человека, производства и культуры.

Текущий контроль по теме «Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации» проводится в форме устного опроса. Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематичного устного изложения изученного материала.

При оценке ответов в рамках в первую очередь учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом).

#### Шкала оценивания для опроса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом</li> <li>2. дан правильный ответ на вопрос с использованием профессиональной лексики и терминологии</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата

#### Методические указания по теме 2

При подготовке к занятиям по теме «Эволюция взглядов на теорию организационного развития» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 2 и книге Блинова А.О., Угрюмовой Н.В. «Управление изменениями» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с изменением в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития.

Текущий контроль по теме проводится в форме эссе. Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Обучающимся задают эссе на темы, которые можно рассматривать с разных сторон. Окончательная позиция, высказанная в эссе, может быть комбинацией или синтезом самых веских доказательств разных точек зрения. Ожидается, что студент:

- определит теоретические основы для разных точек зрения, научится их сравнивать и противопоставлять;
- критически оценит доказательную базу для различных взглядов и теорий;
- сведет воедино критические суждения и подготовит заключение, которое представит собственную позицию, основанную на доказательной базе.

Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Объем готовой работы не должен превышать 1500 знаков. На выполнение задания студентам отводится 2 недели.

#### Шкала оценивания для эссе

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. четко высказана собственная позиция на данный вопрос</li> <li>2. приведены доводы, четко связанные друг с другом и расположенные в логическом порядке</li> <li>3. использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации</li> <li>4. сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ol style="list-style-type: none"> <li>1. не высказано собственная позиция на данный вопрос</li> </ol>

	2. приведены доводы, четко не связанные друг с другом 3. не использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации 4. не сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным
--	--

### Методические указания по теме 3

При подготовке к занятиям по теме «Эпизодические и непрерывные изменения» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 1 и Петрова В.В., Даньшиной В.В., Васильевой О.Г. «Управление изменениями в организации» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с эпизодическими и непрерывными изменениями.

Текущий контроль по теме «Эпизодические и непрерывные изменения» осуществляется в двух формах: тестирование и критическое задание.

Тестирование студентов проводится в аудитории под контролем преподавателя. На выполнение одного варианта теста, состоящего из 20 вопросов, студентам отводится 40 минут. Правильный ответ может быть 1.

#### Шкала оценивания для тестирования

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на 70% и более вопросов
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы менее, чем на 70% вопросов

### Методические указания по теме 4

При подготовке к занятиям по теме «Диагностика потребностей и возможностей преобразований. Проектирование преобразований в организации» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 3 и книге Блинова А.О., Угрюмовой Н.В. «Управление изменениями» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с потребностями и возможностями в организационных преобразованиях.

Текущий контроль по теме «Диагностика потребностей и возможностей преобразований. Проектирование преобразований в организации» осуществляется в виде проверки решения кейса. Задание выполняется студентами в группах по 2-3 человека самостоятельно и предполагает презентацию и защиту результатов в аудитории.

#### Шкала оценивания для кейса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. четко высказана собственная позиция на вопрос кейса</li> <li>2. приведены доводы, четко связанные друг с другом</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ol style="list-style-type: none"> <li>1. не высказано собственная позиция на вопрос кейса</li> <li>2. приведены доводы, четко не связанные друг с другом</li> </ol>

### Методические указания по теме 5

Текущий контроль по теме «Управление процессом изменений» проводится в форме подготовки и презентации доклада. студенту необходимо обратиться к конспектам

лекции 3 и книге Петрова В.В., Даньшиной В.В., Васильевой О.Г. «Управление изменениями в организации» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с направлениями возможных изменений в рамках процесса организационного развития.

Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематичного устного изложения изученного материала.

При оценке ответов в рамках в первую очередь учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом).

#### Шкала оценивания для доклада

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит полную, понятную информацию по заданной теме 2. продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. свободно и корректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит неполную или неактуальную информацию по заданной теме 2. не продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. некорректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории

#### Методические указания по теме 6

При подготовке к занятиям по теме «Структурная инерция и организационные изменения» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 3 и книге Петрова В.В., Даньшиной В.В., Васильевой О.Г. «Управление изменениями в организации» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с отношением работников к преобразованиям: объективные предпосылки и факторы.

Текущий контроль по теме «Структурная инерция и организационные изменения» осуществляется в форме тестирования.

Тестирование студентов проводится в аудитории под контролем преподавателя. На выполнение одного варианта теста, состоящего из 30 вопросов, студентам отводится 60 минут. Правильных ответов может быть от 1 до 4.

#### Шкала оценивания для тестирования

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на 70% и более вопросов
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы менее, чем на 70% вопросов

#### Методические указания по теме 7

Текущий контроль по теме «Использование аутсорсинга и управленческого консультирования при проведении организационных изменений» проводится в форме подготовки и презентации доклада. студенту необходимо обратиться к конспектам лекции



5 и книге Блинова А.О., Угрюмовой Н.В. «Управление изменениями» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с управленческим, процессным и экспертным консультированием.

Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематичного устного изложения изученного материала.

При оценке ответов в рамках в первую очередь учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом).

#### Шкала оценивания для доклада

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит полную, понятную информацию по заданной теме 2. продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. свободно и корректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит неполную или неактуальную информацию по заданной теме 2. не продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. некорректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории

#### Методические указания по теме 8

При подготовке к занятиям по теме «Инновации как фактор развития субъектов предпринимательства» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 5 и книге Пратера и Гандри Лайза. «Как создавать инновации» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с проблемы формирования и функционирования инфраструктуры инновационной деятельности.

Текущий контроль по теме «Структурная инерция и организационные изменения» осуществляется в форме тестирования.

Тестирование студентов проводится в аудитории под контролем преподавателя. На выполнение одного варианта теста, состоящего из 20 вопросов, студентам отводится 40 минут. Правильный ответ может быть 1.

#### Шкала оценивания для тестирования

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на 70% и более вопросов
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы менее, чем на 70% вопросов

#### Методические указания по теме 9

При подготовке к занятиям по теме «Управление инновационной деятельностью» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 6 и книге Пратера и Гандри Лайза. «Как создавать инновации» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с особенностями инновационной стратегии фирмы в условиях рынка.

Текущий контроль по теме «Структурная инерция и организационные изменения» осуществляется в форме тестирования.

Тестирование студентов проводится в аудитории под контролем преподавателя. На выполнение одного варианта теста, состоящего из 35 вопросов, студентам отводится 60 минут. Студенту следует выбрать не более 1 правильного ответа.

#### Шкала оценивания для тестирования

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на 70% и более вопросов
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы менее, чем на 70% вопросов

#### Методические указания по теме 10

При подготовке к занятиям по теме «Инновации и корпоративное предпринимательство» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 7 и книге Пратера и Гандри Лайза. «Как создавать инновации» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с организацией системы планирования развития инновационного предпринимательства.

Текущий контроль по теме «Инновации и корпоративное предпринимательство» проводится в форме эссе. Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Обучающимся задают эссе на темы, которые можно рассматривать с разных сторон. Окончательная позиция, высказанная в эссе, может быть комбинацией или синтезом самых веских доказательств разных точек зрения. Ожидается, что студент:

- определит теоретические основы для разных точек зрения, научится их сравнивать и противопоставлять;
- критически оценит доказательную базу для различных взглядов и теорий;
- сведет воедино критические суждения и подготовит заключение, которое представит собственную позицию, основанную на доказательной базе.

Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Объем готовой работы не должен превышать 1500 знаков. На выполнение задания студентам отводится 1 недели.

#### Шкала оценивания для эссе

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. четко высказана собственная позиция на данный вопрос</li> <li>2. приведены доводы, четко связанные друг с другом и расположенные в логическом порядке</li> <li>3. использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации</li> <li>4. сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ol style="list-style-type: none"> <li>1. не высказано собственная позиция на данный вопрос</li> <li>2. приведены доводы, четко не связанные друг с другом</li> <li>3. не использованы исследования других людей для</li> </ol>

	<p>поддержания доказательства и усиления аргументации</p> <p>4. не сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным</p>
--	---

#### **Подготовка к промежуточной аттестации:**

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости и форме промежуточной аттестации.

Во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

К промежуточной аттестации необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также
- электронными ресурсами;
- типовым вариантом экзаменационного билета.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**6.1. Основная литература**

1. Петров В.В., Даньшина В.В., Васильева О.Г. Управление изменениями в организации. Палеотип, Москва, 2011. <http://www.iprbookshop.ru/10254.html>
2. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. Дашков и К, Москва, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/52273.html>
3. Пратер Чарльз, Гандри Лайза. Как создавать инновации. СОЛОН-ПРЕСС, Москва, 2013. <http://www.iprbookshop.ru/26919.html>

**6.2. Дополнительная литература**

1. Салихов Б.В. Креативный капитал в экономике знаний. Дашков и К, Москва, 2017. <http://www.iprbookshop.ru/70850.html>
2. Войтов И.В. Методология развития инновационных производств на основе технологического прогнозирования и оценки использования природных ресурсов [Электронный ресурс] : монография / И.В. Войтов, М.А. Гатих, В.А. Рыбак. — Электрон. текстовые данные. — Минск: Белорусская наука, 2012. — 439 с. — 978-985-08-1384-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10103.html>
3. Адизес И. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. — СПб: Питер, 2012
4. Андреева Т.Е. Организационные изменения: Сравнительный анализ основных подходов // - СПб: Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия Менеджмент. Вып. 2, 2004

**6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Широкова В.Г. Управление организационными изменениями. Учебное пособие. — СПб: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2005

**6.4. Нормативные правовые документы**

Не используются

**6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / - Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.google.com](http://www.google.com) / - Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант
12. [www.economist.com/](http://www.economist.com/) - журнал The Economist
13. [www.ft.com](http://www.ft.com) / - газета The Financial Times
14. [www.forbes.com/management](http://www.forbes.com/management) / - Новости бизнеса (менеджмент)
15. [www.management.about.com](http://www.management.about.com) / - Управление и лидерство
16. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) / - Деловые новости
17. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) / - газета Коммерсантъ
18. [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru) / - газета Ведомости

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

1. [Bloomberg](#)
2. [EBSCO Publishing](#)
3. [eLIBRARY.RU](#)
4. [Emerging Markets Information Service](#)
5. [Google Scholar \(Google Академия\)](#)
6. [IMF eLibrary](#)
7. [JSTOR](#)
8. [New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.](#)
9. [OECD iLibrary](#)
10. [Oxford Handbooks Online](#)
11. [Polpred.com Обзор СМИ](#)
12. [Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
13. [SCOPUS](#)
14. [Web of Science](#)
15. [Wiley Online Library](#)
16. [World Bank Elibrary](#)
17. [Архивы научных журналов NEICON](#)
18. [Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
19. [Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
20. [ЭБС Издательства "Лань"](#)
21. [ЭБС Юрайт](#)
22. [Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)