

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена
Директором ИБДА
(в составе ДПП)
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Управление изменениями и инновациями**
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA) -
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор-составитель
Преподаватель-консультант



(Подпись)

Гершун Андрей Михайлович
(Ф.И.О.)

Оглавление

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 Структура дисциплины.....	5
4.2 Содержание дисциплины	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	9
6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости.....	9
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации.....	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
7.1 Основная литература.	10
7.2 Дополнительная литература.....	Ошибка! Закладка не определена.
7.3 Интернет источники.....	Ошибка! Закладка не определена.
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины «Управление изменениями и инновациями» является формирование у слушателей представления об основных положениях теории и практики управления изменениями, навыков работы в мини-группах для рассмотрения игровых ситуаций.

Задачами дисциплины «Управление изменениями и инновациями» являются:

- рассмотреть основные положения теории и практики управления изменениями;
- сформировать представление об управлении процессом реализации изменений;
- сформировать навыки проведения ситуационного анализа, разработки программ изменений, эффективной реализации изменений.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей (ОПК ОС-3)	- методов управления организационным и изменениями; - основных положений теории и практики управления изменениями	- управлять процессом реализации изменений	- навыки проведения ситуационного анализа, разработки программ изменений, эффективной реализации изменений

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12/3,5	4/1,5
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/1,5	2/0,5
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	2/1
Самостоятельная работа слушателя (СР)		12	4
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	

	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26/3,5	8/1,5

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Введение в управлен ие изменени ями	4	2	2			2						
2.	Тема 2. Управле ние изменени ями: школа «Стратег ия»	6/1, 5	4/1,5	2/0 ,5		2/1	2						
3.	Тема 3. Управле ние изменени ями: школа «Организ ационное поведени	8/1, 5						4/1,5	2/0, 5		2/1	4	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	е»												
4.	Тема 4. Управление изменениями: сочетание менеджмента и лидерства (синтез различных школ)	7/1	3/1	2/0 ,5		1/0, 5	4						
5.	Тема 5. Управление изменениями и изменением менеджмента	7/1	3/1	2/0 ,5		1/0, 5	4					К	
	Итого:	32/5	12/3,5	8/1, 5		4/2	12	4/1,5	2/0, 5		2/1	4	
Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т) 2	
Всего		34/5	12/3,5	8/1, 5		4/2	12	4/1,5	2/0, 5		2/1	4	

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Введение в управление	Современный бизнес-контекст и проблема управления изменениями. Актуальность и динамика изменений

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
изменениями	современной бизнес-среды. Эффективность изменений и устойчивое успешное развитие компании.
Тема 2. Управление изменениями: школа «Стратегия»	Стратегический и тактический уровень управления изменениями. Стратегические и тактические конкурентные преимущества. Особенности стратегического и тактического управления изменениями. Управление изменениями: уровень Миссии и Видения. Миссия как цель долгосрочного развития и соответствующих изменений. Видение как главное направление изменений в заданной перспективе. Управление изменениями: уровень Общей стратегии. Управление изменениями в системе стратегии целей. Управление изменениями в системе стратегии конкурентного позиционирования. Управление изменениями в системе стратегии инновационного прорыва. Управление изменениями и переход от Стратегии к Тактике.
Тема 3. Управление изменениями: школа «Организационное поведение»	Классификация изменений. Признаки классификации, запланированные и незапланированные изменения. Инкрементные и трансформационные изменения, другие виды изменений. Объекты (мишени) изменений. Объекты изменений на 3-х уровнях: организация в целом, группа, индивид. Мишени изменений в различных моделях: модель 7S McKinsey, модель Шермерорна, модель Дафта и Гэлбрейта и т.д. Концептуальные подходы и прикладные модели изменений. Концепции: К. Левина, Организационного развития, Жизненного цикла организации и т.д. Модели: традиционная модель, Managing Change, Leading Change. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. Классические причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления по моделям Managing Change и Leading Change в узком и широком смысле.
Тема 4. Управление изменениями: сочетание менеджмента и лидерства (синтез различных школ)	Переход от модели Managing Change к модели Leading Change. Сильные и слабые стороны менеджмента. Лидерство в современном бизнесе. Лидерство и менеджмент в системе изменений. Модель Leading Change: 8 этапов процесса изменений. Теория и практика модели Leading Change по Дж. Коттеру. Преимущества и потенциал модели Leading Change (широкая и узкая трактовка). Концепция/Модель «Увидеть – Прочувствовать – Изменить» против «Проанализировать – Осмыслить – Изменить».
Тема 5. Управление изменениями и изменение менеджмента	Управление изменениями и современный инструментарий. BHAG, SMART, BSC, TPS, HRSC и другие инструменты. Принцип "Бритва Оккама" в управлении изменениями. Управление изменениями и тенденции в изменении менеджмента. Тенденции развития современного менеджмента. От менеджмента к лидерству. Модель Leading Change в широком смысле.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Управление изменениями и инновациями» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

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

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Видение как главное направление изменений в заданной перспективе. Управление изменениями: уровень Общей стратегии.	2
2	Концепции: К. Левина, Организационного развития, Жизненного цикла организации и т.д. Модели: традиционная модель, Managing Change, Leading Change.	2
3	Теория и практика модели Leading Change по Дж. Коттеру. Преимущества и потенциал модели Leading Change (широкая и узкая трактовка).	4
4	Принцип "Бритва Оккама" в управлении изменениями. Управление изменениями и тенденции в изменении менеджмента. Тенденции развития современного менеджмента	4
Итого:		16

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в форме разбора в аудитории на занятиях кейса «Затоваривание».

6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета. Зачет проводится в виде развернутых ответов на все вопросы:

1. Какие способы позволяют снизить тревогу при обучении?
2. Приведите примеры как ценности сотрудников могут помогать и мешать проведению изменения?
3. Приведите пример проведения изменений, описываемый психодинамической кривой Кублер-Росс
4. Чем отличается роль руководителя при применении бихевиористского подхода от когнитивного подхода?
5. Опишите основные способы повышения эффективности команд
6. Опишите основные различия в подходе к организационным изменениям при применении метафор машины и политической системы
7. Приведите пример из бизнеса процесса с усиливающейся обратной связью

8. В чем основные причины состояния самоуспокоенности в организации?
9. Почему важно закрепление изменений в организационной культуре?
10. Приведите примеры двух различных путей приобретения неосознанной компетентности в вашей компании
11. Какие способы эффективно применять для эскалации тревоги остаться в текущем состоянии?
12. Приведите способы изменения убеждений, мешающих проведению изменений?
13. Приведите пример из бизнеса применения пирамиды Маслоу при проведении изменений
14. Чем отличается роль руководителя при применении когнитивного от психодинамического подхода?

Таблица 6 – Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература.

1. Спивак И.А. Управление изменениями, М: Издательство Юрайт, 2024.
2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
3. Блинов А.О., Угрюмова Н.В Управление изменениями, М.: Дашков и К, 2020.
4. Коллинз, Д., Поррас Д. Построенные навечно : Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; пер. с англ. Виталия Мишучкова. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021

7.2 Дополнительная литература.

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Гордон Я. Целевая конкуренция: Пер. с англ. М.: Вершина, 2006.

3. Дак Дж. Монстр перемен: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2008.
4. Камерон Э. Грин М. Управление изменениями: Пер. с англ. М.: «Добрая книга», 2006.
5. Каплан Р., Нортон Д., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Каплан Р., Нортон Д.; Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2010.-304с.
6. Мэй М. Трансформирование функции финансов: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2009.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
8. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2009.
9. Сенге П. и др. Танец перемен: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
10. Управление изменениями: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
11. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 260 с.
12. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебное пособие / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Юрайт, 2025. — 256 с.

7.3 Интернет источники.

1. www.e-xecutive.ru
2. www.ecsocman.edu.ru
3. www.mag.innov.ru -

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).