

Документ подписан простой электронной подписью  
 Информация о владельце:  
 ФИО: Писарев Сергей Станиславович  
 Должность: Ректор  
 Дата подписания: 16.01.2026 12:35:57  
 Уникальный программный ключ:  
 b9d7463b91f434da3d4dc1afa9a0cf32d3c58650

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
 «Школа управления СКОЛКОВО»**

Утверждено  
 ректор С.С. Писарев  
 «25» декабря 2025



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
 Управление изменениями**

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Квалификация выпускника	Бакалавр
Образовательная программа	Управление и предпринимательство
Форма обучения	Очная
Рабочая программа дисциплины разработана	

Трудоемкость		Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля	Семестр/кв артиль
з.е.	часы	лекции	семинарские занятия			
2	72	12	12	48	Экзамен	6

## 1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Современные организации сталкиваются с постоянными изменениями, вызванными технологическими инновациями, изменением рыночных условий, внутренними трансформациями. Эффективное управление изменениями становится ключевым навыком для лидеров и менеджеров всех уровней 21 века.

Дисциплина направлена на формирование у студентов системного представления о природе организационных изменений, его основах как отрасли управленческого знания и формах профессиональной практики. Цель курса – предоставить обучающимся инструменты и навыки для эффективного управления изменениями в организациях, чтобы успешно адаптироваться к новым условиям, минимизировать сопротивление и развивать культуру роста.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса студенты будут:

### знать

- современные концепции управления развитием и изменением организации;
- причины и особенности поведения людей в условиях изменений;
- условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями.

### уметь

- характеризовать модели стратегии инновационного развития компании;
- измерять результаты организационных изменений на предприятии;
- разрабатывать программы организационных изменений.

### владеть

- навыками командного взаимодействия для решения управленческих задач;
- методами оценки эффективности программ осуществления организационных изменений.

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

Код компетенции	Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)
<b>УК-3.</b>	<b>Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</b>
УК-3-1.	Знает принципы эффективной командной работы; участвует в распределении ролей в команде, взаимодействует с членами команды в соответствии со своей ролью
УК-3-2.	Участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, в презентации результатов работы команды
<b>ОПК-3.</b>	<b>Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</b>
ОПК-3-1.	Выявляет организационно-управленческие проблемы на основе анализа данных

ОПК-3-2.	Выбирает и обосновывает организационно-управленческие решения
ОПК-3-3.	Прогнозирует и оценивает результаты предлагаемых организационно-управленческих решений, в том числе в условиях динамичной среды
<b>ПК-3.</b>	<b>Способен управлять проектами</b>
ПК-3-1.	Оценивает ресурсы организации, инициирует и планирует проекты, оценивает риски, готовит финансово-экономическое обоснование проекта
ПК-3-2.	Производит мониторинг и корректировку работ по реализации проекта в соответствии с планом
<b>ПК-4.</b>	<b>Способен управлять людьми для решения профессиональных задач</b>
ПК-4-1.	Собирает и анализирует информацию о потребностях в компетенциях и персонале организации/проекта, готовит предложение о вакансии, организует отбор персонала
ПК-4-2.	Разрабатывает систему оценки персонала и формирует корпоративную социальную политику
ПК-4-3.	Разрабатывает программы обучения персонала на основе анализа компетенций, необходимых организации/проекту
<b>ПК-8.</b>	<b>Способен находить инновационные решения для построения и оптимизации бизнес-моделей с целью устойчивого развития бизнеса</b>
ПК-8-1.	Разрабатывает и обосновывает инновационные решения, используя знания и методы различных наук
ПК-8-2.	Оценивает технологические инновации, прогнозирует эффекты и риски их внедрения для устойчивого развития бизнеса

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Название раздела/темы	Всего часов	Трудоемкость (час.) по видам учебных занятий			
		Контактная работа			Самостоятельная работа
		Всего	Лекции	семинары	
Тема 1. Закономерности развития организации	12	4	2	2	8
Тема 2. Поведение	12	4	2	2	8

человека в организационных изменениях					
Тема 3. Принципы управления изменениями	12	4	2	2	8
Тема 4. Модели организационных изменений	12	4	2	2	8
Тема 5. Управление изменениями в информационных потоках	12	4	2	2	8
Тема 6. Инструменты организационных изменений. Организационные структуры	12	4	2	2	8
Итого	72	24	12	12	48

### **Тема 1. Закономерности развития организации**

Понятие больших и малых организаций. Различия между большими и малыми организациями. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Этапы стадии роста организации по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Различия моделей развития организаций А. Адизеса и Л. Грейнера.

Организационные изменения: понятия, примеры из деятельности организации. Причины изменений. Области организационных изменений: стратегии, структура, технологии, культура, люди. Изменения количественные и качественные. Структурный, ресурсный и процессный подходы к организационным изменениям.

### **Тема 2. Поведение человека в организационных изменениях**

Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

### **Тема 3. Принципы управления изменениями**

Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской

Консалтинговой Группы.

#### **Тема 4. Модели организационных изменений**

Модель изменения К. Левина (баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами); модель управления изменениями Л. Грейнера (шесть этапов успешного управления изменениями); Теория Е и теория О организационных изменений - два полярных подхода к процессу организационных изменений; модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли - («четыре R преобразования»): Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew – обновление; модель «кривая перемен» Дж. Дак – последовательность пяти динамических фаз.

#### **Тема 5. Управление изменениями в информационных потоках**

Информация как основа эффективного управления. Задачи службы информационного обеспечения. Классификация управленческой информации. Этапы движения информации. Поддержка неофициальной информационной сети. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.

#### **Тема 6. Инструменты организационных изменений. Организационные структуры**

Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осуществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. «Естественные законы» изменений. Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

Бенчмаркинг. «Шесть сигм» – стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей. Последовательность внедрения системы «шесть сигм». Структура сбалансированной системы показателей (ССП), ее применения для оценки эффективности организационных изменений. Этапы внедрения СПП по мнению Ольше, Рой и Веттер: 11 этапов внедрения стратегических карт.

### **4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **4.1 Текущий контроль**

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля, каждый из которых имеет вес общей оценке:

Компоненты	Процент в общей оценке
Активность и вовлеченность на занятиях	30%
Тестирование	30%
Эссе по выбранному проекту изменений	40%

На курсе используется 10 балльная система оценивания. За каждое задание студент получает от 1 до 10 баллов. Итоговый балл за каждый вид заданий рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных баллов за все задания в рамках одного вида (О1, О2, О3). Невыполненное в срок задание оценивается в 0 баллов.

Общая оценка за курс (О) рассчитывается как:

$$O = O1 \times 0,3 + O2 \times 0,3 + O3 \times 0,4.$$

Если по результатам текущего контроля студент получил положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»), оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

### **Активность и вовлеченность на занятиях**

В рамках курса важное значение придается вовлеченности студентов, их готовности работать в команде, участвовать в дискуссиях и принимать активное участие в решении кейсов.

Оценивается:

- присутствие и вовлечённость на занятиях, проявление инициативы в обсуждениях, обмен опытом и взаимодействие с группой;
- активное участие в дискуссиях включает аргументированное выражение своих мыслей, формулирование вопросов и предложений, а также поддержку диалога в группе;
- вклад в работу команды – способность эффективно работать в группе, предлагать идеи, содействовать командному взаимодействию и достижению общей цели;
- решение кейсов – анализ ситуаций, формулирование ключевых проблем, разработка стратегий и обоснование предложенных решений.

Оценка данного компонента основывается на экспертном мнении преподавателя, который оценивает уровень вовлечённости, активность, качество взаимодействия с командой и аналитическую проработку решений

### **Тестирование**

Завершающим этапом курса является выходной тест, который позволяет оценить степень усвоения материала и способность применять его на практике.

Тест состоит из 15 вопросов, требующих от студентов: применения изученных знаний – использование концепций и инструментов, изученных в рамках курса; анализа ситуаций – разбор управленческих кейсов, выявление проблем и выработка решений; выбора оптимального решения – аргументированное обоснование выбора в сложных управленческих ситуациях.

### **Эссе по выбранному проекту изменений**

В рамках данного задания студенты должны выбрать конкретный проект изменений и применить к нему систему, технологии и инструменты управления изменениями, изученные в курсе. Эссе должно содержать структурированный анализ проекта изменений, включая обоснование проекта, постановку целей, диагностику готовности организации, выбор инструментов и планы управления изменениями. Преподаватель предоставит перечень вопросов, которые помогут студентам раскрыть основные аспекты анализа и глубже проработать выбранный кейс. В эссе необходимо дать обоснованные ответы на эти вопросы, используя теоретические модели, практические примеры и анализ.

Дополнительно рекомендуется включить личные выводы о применимости изученных подходов, оценку влияния изменений на организацию и заинтересованные стороны, а также возможные пути адаптации инструментов в зависимости от контекста реализации проекта изменений.

Критерии оценивания эссе включают:

- полноту и глубину написания эссе;

- применение теоретических моделей и инструментов;
- логичность и последовательность изложения;
- аргументированность предложенных решений;
- оригинальность и самостоятельность выводов.

#### **4.2 Промежуточная аттестация**

Студентам, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1).

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо по согласованию с преподавателем сдать один или несколько компонентов текущего контроля. Преподаватель вправе предложить студентам выполнить задание, не повторяющее задание текущего контроля, но проверяющее аналогичные знания, умения и навыки.

#### **4.3 Примеры заданий**

##### **Примеры тестовых заданий**

1. Внешней причиной изменений в организации может выступать:
  - а) внутригрупповой конфликт
  - б) изменение рыночной ситуации
  - в) отсталость технологий производства и управления
  - г) несоответствие организационной структуры целям управления
2. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:
  - а) ужесточение конкуренции
  - б) изменение рыночной ситуации
  - в) отсталость технологий производства и управления
  - г) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов
- 3) Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:
  - а) создание концепции будущего
  - б) обеспечение командного принципа работы
  - в) определение слабых мест работы, угроз и возможностей
  - г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований
4. Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:
  - а) анкетирования
  - б) экспертных оценок
  - в) анализа силового поля
  - г) анализа заинтересованных сторон
5. Если отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:
  - а) помощь и поддержку
  - б) участие и вовлеченность
  - в) переговоры и соглашения
  - г) информирование и общение
6. Факторами выбора стратегии О или Е являются
  - а) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
  - б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
  - в) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала,

характер и содержание работ в организации, ценности руководства и стиль управления  
7. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются

- а) темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
- б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
- в) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценности руководства и стиль управления

#### **Пример кейса**

Руководитель организации «Х», понимая необходимость непрерывного совершенствования, периодически вносит изменения в рабочие процессы, тем самым заставляя сотрудников меняться вместе с ним. Большинство сотрудников сопротивляются. Любое изменение, которое предлагает руководитель – не поддерживают. Процессы совершенствования значительно растягиваются во времени, часто происходят конфликты, вплоть до вынужденных увольнений.

Директор не имеет четкой стратегии поведения в таких ситуациях, ему сложно влиять на сотрудников, сопротивляющихся изменениям.

Задача: необходимо скорректировать поведение руководителя так, чтобы он мог вносить изменения в требуемом объеме и при этом не возникало бы сопротивлений от сотрудников или их было значительно меньше, выработать правила правильного реагирования на сопротивления и овладеть инструментами их преодоления.

#### **Примерные темы эссе**

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений
2. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам
3. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений
4. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям
5. Изменения как основа организационного развития
6. Инновационный подход к организационному развитию
7. Цели и стратегия организационных изменений
8. Интерактивные коммуникации в процессе обновления
9. Подготовка персонала к циклу организационных изменений
10. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений
11. Кризис как предпосылка организационного развития
12. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **5.1 Литература**

1. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

### **5.2 Электронные образовательные ресурсы**

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>.



## **6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (в том числе отечественного производства)**

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calmantivirus.

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы, оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>.