

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 01.06.2026 16:42:00

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

Высшая школа менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Директор Высшей школы

менеджмента

Э.Г. Ванина



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины: «Управление изменениями»

Наименование программы: МВА «Финансы»

Самара 2025 г.

1. Цели и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – получение слушателями новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области инициирования, планирования, реализации и закрепления организационных изменений, преодоления сопротивления персонала и формирования адаптивной организационной культуры.

В соответствии с поставленной целью в процессе изучения дисциплины реализуются следующие задачи:

- сформировать системное понимание природы организационных изменений, их типов, моделей и этапов, факторов, определяющих необходимость изменений, а также причин сопротивления изменениям;
- развить практические навыки диагностики готовности организации к изменениям, выбора адекватной модели управления изменениями (Коттер, Льюин, McKinsey 7S, ADKAR, Agile Change Management);
- обеспечить освоение инструментов преодоления сопротивления персонала, вовлечения сотрудников в преобразования, коммуникации изменений и закрепления новых моделей поведения в организационной культуре.

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих компетенций:

Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ИПК
ПК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИПК-2.1. Знает этапы жизненного цикла проекта и методы управления на каждом этапе
	ИПК-2.2. Умеет применять инструменты проектного управления для достижения целей проекта
	ИПК-2.3. Владеет навыками управления проектом на всех этапах его реализации
ПК-4 – Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы	ИПК-4.1. Знает современные техники и методики сбора данных, включая интеллектуальные информационно-аналитические системы
	ИПК-4.2. Умеет применять продвинутые методы обработки и анализа данных для решения управленческих и исследовательских задач
	ИПК-4.3. Владеет навыками использования интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих задач

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

- типы организационных изменений (эволюционные, революционные; запланированные, спонтанные; стратегические, операционные; структурные, культурные, технологические);
- модели управления изменениями: модель К. Левина (размораживание – изменение – замораживание), 8-шаговая модель Дж. Коттера, модель ADKAR

(Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement), модель McKinsey 7S, модель EASIER (В. Иммонден), модель управления изменениями в Agile;

- причины сопротивления изменениям на индивидуальном (страх, привычки, потеря статуса, непонимание выгод) и организационном уровне (инерция, групповая динамика, организационная культура);

- методы диагностики готовности к изменениям (опросники, интервью, фокус-группы, анализ организационной культуры, PESTLE-анализ, SWOT-анализ, анализ стейкхолдеров).

Уметь:

- выявлять драйверы и барьеры изменений, проводить анализ поля сил (Force Field Analysis) по К. Левину;

- разрабатывать план коммуникации изменений, определять целевые аудитории, каналы, частоту и содержание сообщений;

- применять техники работы с сопротивлением (активное слушание, вовлечение, участие, поддержка, переговоры, манипуляция, принуждение) и выбирать адекватные стратегии в зависимости от типа сопротивления и контекста;

- создавать коалицию сторонников изменений, назначать агентов изменений, формировать видение будущего.

Владеть:

- навыками построения дорожной карты изменений (диаграмма Ганта, вехи, ответственные, ресурсы);

- методами оценки эффективности изменений (KPI, сбалансированная система показателей, опросы удовлетворенности, анализ сопротивления);

- техниками закрепления изменений (институционализация, изменение системы мотивации, обучение, наставничество, корректировка организационной культуры).

2. Содержание дисциплины

2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Форма промежуточной аттестации
	всего	лекции	практические занятия	иные виды учебных занятий		
25	8	4	4	–	16	25

2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции и	Практические занятия	Самост. работа	Всего
1	Природа организационных изменений. Драйверы и барьеры	ПК-2, ПК-4	0,5	–	2	2,5
2	Диагностика готовности	ПК-2, ПК-4	0,5	0,5	2	3

	организации к изменениям					
3	Модели управления изменениями (Левин, Коттер)	ПК-2, ПК-4	0,5	0,5	2	3
4	Модели управления изменениями (ADKAR, McKinsey 7S, Agile)	ПК-2, ПК-4	0,5	0,5	2	3
5	Сопротивление изменениям: причины, типы, диагностика	ПК-2, ПК-4	0,5	0,5	2	3
6	Стратегии и методы преодоления сопротивления	ПК-2, ПК-4	0,5	0,5	2	3
7	Коммуникация изменений. Вовлечение персонала	ПК-2, ПК-4	0,5	0,5	2	3
8	Закрепление изменений и оценка эффективности	ПК-2, ПК-4	0,5	0,5	2	3
9	Промежуточная аттестация (зачет)	ПК-2, ПК-4	–	0,5	–	1
Итого	–	–	4	4	16	25

Тема 1. Природа организационных изменений. Драйверы и барьеры

Понятие организационного изменения. Отличие изменений от операционной деятельности. Типы изменений: эволюционные и революционные (трансформационные); инкрементальные и радикальные; запланированные (proactive) и реактивные (reactive); стратегические и операционные; структурные, технологические, процессные, культурные, кадровые. Внешние драйверы изменений: технологические (цифровая трансформация, автоматизация, ИИ), экономические (кризисы, конкуренция), социальные (демография, ценностные сдвиги, поколенческие различия), политико-правовые (изменение законодательства, санкции), экологические (ESG-повестка, углеродная нейтральность). Внутренние драйверы изменений: стратегические амбиции, падение эффективности, текучесть персонала, инновационная активность, конфликты. Барьеры изменений: структурные (жесткая иерархия), ресурсные (нехватка бюджета, времени, компетенций), культурные (устоявшиеся нормы и ценности), психологические (страх неизвестности, привязанность к привычкам, потеря контроля). Анализ поля сил (Force Field Analysis) по К. Левину: движущие и сдерживающие силы, оценка их силы, способы усиления движущих и ослабления сдерживающих сил.

Практическое задание: «Анализ поля сил». Слушатели выбирают реальное или учебное изменение (например, внедрение CRM-системы, переход на гибридный график работы, реорганизация отдела) и проводят анализ движущих и сдерживающих сил, оценивают их по шкале от 1 до 5, предлагают способы усиления движущих и ослабления сдерживающих сил.

Тема 2. Диагностика готовности организации к изменениям

Понятие готовности к изменениям (Readiness for Change). Уровни диагностики: индивидуальный, групповой, организационный. Инструменты диагностики: опросники (опросник готовности к изменениям, шкала сопротивления изменениям), интервью с ключевыми стейкхолдерами, фокус-группы, анализ документов (стратегия, приказы, протоколы собраний, KPI),

наблюдение за поведением. Анализ стейкхолдеров: идентификация, классификация (власть/интерес, влияние/поддержка), оценка позиции (сторонники, нейтралы, противники), разработка стратегии работы с каждой группой (матрица Карна). PESTLE-анализ и SWOT-анализ для оценки среды изменений. Анализ организационной культуры (модель Камерона-Куинна OCAI) на предмет совместимости с планируемыми изменениями. Выявление «точек напряжения» и «агентов изменений».

Практическое задание: «Диагностика готовности к изменениям». Слушатели разрабатывают опросник из 10–15 вопросов для оценки готовности персонала к конкретному изменению (выбранному в теме 1). Проводят мини-опрос (3–5 респондентов, условно), анализируют результаты, определяют группы стейкхолдеров, строят матрицу власти/интереса, предлагают стратегии работы с каждой группой.

Тема 3. Модели управления изменениями (Левин, Коттер)

Модель К. Левина (1947): три стадии изменений – размораживание (unfreezing) – изменение (moving) – замораживание (refreezing). Размораживание: создание ощущения необходимости изменений, демонстрация неэффективности текущего состояния, снижение сопротивления. Изменение: внедрение новых процессов, ролей, технологий, моделей поведения; обучение и поддержка. Замораживание: закрепление изменений, интеграция в культуру, системы мотивации и контроля. Критика и ограничения модели. Восьмишаговая модель Дж. Коттера (1996): 8 шагов изменений – 1) создание ощущения необходимости изменений; 2) формирование мощной коалиции сторонников; 3) разработка видения и стратегии изменений; 4) эффективная коммуникация видения; 5) устранение препятствий; 6) создание краткосрочных побед; 7) активизация и продолжение изменений; 8) закрепление изменений в культуре. Достоинства и ограничения модели. Сравнение моделей Левина и Коттера. Практическое применение.

Практическое задание: «Разработка плана изменений по модели Коттера». На основе выбранного изменения (из темы 1) слушатели разрабатывают дорожную карту из 8 шагов, детализируя конкретные действия, сроки, ответственных, ожидаемые результаты по каждому шагу.

Тема 4. Модели управления изменениями (ADKAR, McKinsey 7S, Agile)

Модель ADKAR (Джефф Хайатт, Prosci): индивидуальный подход к изменениям. Пять элементов: Awareness (осознание необходимости изменений), Desire (желание участвовать и поддерживать изменения), Knowledge (знание как меняться), Ability (способность применять новые навыки), Reinforcement (закрепление изменений). Отличие ADKAR от Kotter: фокус на отдельном сотруднике, а не на организации. Диагностика по ADKAR: опросники, выявление «слабого звена» (какой элемент западает), разработка точечных мероприятий. Модель McKinsey 7S (Т. Питерс, Р. Уотерман): семь взаимосвязанных элементов – 3 «жестких» (Strategy,

Structure, Systems) и 4 «мягких» (Shared Values, Skills, Style, Staff). Диагностика согласованности элементов. Изменение одного элемента требует настройки остальных. Управление изменениями в Agile-среде: итеративный подход, адаптивность, постоянная обратная связь, небольшие инкрементальные изменения. Особенности изменений в гибридных и удаленных командах. Выбор модели в зависимости от контекста (масштаб, сложность, организационная культура, ресурсы).

Практическое задание: «Диагностика по модели McKinsey 7S». Слушатели оценивают текущее состояние организации (или подразделения) по 7 элементам модели, выявляют несогласования. Формулируют рекомендации по приведению элементов в соответствие друг с другом.

Тема 5. Сопротивление изменениям: причины, типы, диагностика

Понятие сопротивления изменениям. Почему люди сопротивляются изменениям: на индивидуальном уровне – страх неизвестности, боязнь потерять статус/власть/компетентность, привычка и комфорт, недоверие к руководству, непонимание выгод изменений, перегрузка (change fatigue), несовместимость с личными ценностями, страх неудачи. На организационном уровне – инерция структур, групповые нормы, сильная культура, угроза сложившимся отношениям власти, инвестиции в прошлое (sunk costs), несовместимость с системами (IT, KPI, бюджетирование). Типы сопротивления: явное (открытые протесты, саботаж, увольнения, конфликты) и скрытое (пассивное согласие при невыполнении, затягивание, формализм, игнорирование, распространение слухов). Диагностика сопротивления: наблюдение, опросы, анализ текучести и абсентеизма, количество жалоб, анализ выполнения поручений. Этапы принятия изменений (кривая изменений Кюблер-Росс: шок – отрицание – гнев – торг – депрессия – принятие – интеграция). Техники выявления коренных причин сопротивления («5 почему», диаграмма Исикавы, интервью).

Практическое задание: «Анализ сопротивления на примере кейса». Слушатели получают учебный кейс (описание внедрения изменений, вызвавшего сопротивление). Определяют тип сопротивления (явное/скрытое), выявляют причины (индивидуальные/организационные), определяют стадию принятия изменений по Кюблер-Росс, предлагают первоочередные меры.

Тема 6. Стратегии и методы преодоления сопротивления

Модель управления сопротивлением Коттера и Шлезингера (6 стратегий): 1) образование и коммуникация (информирование, объяснение выгод) – для сопротивления из-за нехватки информации; 2) участие и вовлечение (совместная разработка решений) – для сопротивления из-за отсутствия вовлеченности; 3) помощь и поддержка (обучение, коучинг, психологическая поддержка) – при страхе и тревоге; 4) переговоры и соглашения (компромиссы, стимулы) – для влиятельных противников; 5) манипуляция и кооптация (выборочное использование информации, назначение лидеров сопротивления в проект) – когда другие методы не работают; 6) явное и

неявное принуждение (угрозы, санкции, увольнения) – в крайнем случае. Выбор метода в зависимости от типа сопротивления, срочности, ресурсов, корпоративной культуры. Техники активного слушания, работы с возражениями, переговоров. Работа с «агентами влияния» и «лидерами мнений». Методика «Круги перемен»: идентификация уровней вовлеченности (активные сторонники, пассивные сторонники, нейтралы, пассивные противники, активные противники) и разработка стратегий перехода на следующий уровень.

Практическое задание: «Ролевая игра „Преодоление сопротивления“». Группа делится на роли: руководитель изменений, сторонники, нейтралы, противники (явные/скрытые). Разыгрывается совещание, на котором обсуждается изменение (выбранное ранее). Задача руководителя изменений – применить адекватные методы преодоления сопротивления. Остальные участники наблюдают и анализируют эффективность.

Тема 7. Коммуникация изменений. Вовлечение персонала

Почему коммуникация – ключевой фактор успеха изменений. Цели коммуникации изменений: информирование, создание понимания, формирование желания, снижение страха, получение обратной связи. План коммуникации изменений: целевые аудитории (стейкхолдеры, лидеры мнений, проектная команда, все сотрудники), ключевые сообщения (зачем меняемся, что меняется, как изменится работа, выгоды для сотрудников, план, риски), каналы коммуникации (общие собрания, письма, внутренний портал, чаты, дайджесты, встречи 1-на-1, стенды, видеоролики), частота и тайминг, ответственные. Видение изменений: требования к хорошему видению (ясное, простое, вдохновляющее, достижимое, измеримое). Техники вовлечения: краудсорсинг идей, рабочие группы, пилотные проекты, «послы изменений», геймификация, конкурсы, обратная связь. Кривая вовлеченности: уровни – отрицание – осознание – понимание – принятие – приверженность – адвокация. Коммуникация в кризисных изменениях (реорганизации, сокращения, слияния).

Практическое задание: «Разработка плана коммуникации изменений». Слушатели разрабатывают план коммуникации для выбранного изменения (тема 1): определяют целевые аудитории, формулируют 5 ключевых сообщений (для разных аудиторий), выбирают каналы, определяют частоту, разрабатывают пример сценария общего собрания.

Тема 8. Закрепление изменений и оценка эффективности

Этап закрепления (refreezing по Левину, шаг 8 по Коттеру). Почему изменения не закрепляются и откатываются (backsliding). Методы закрепления: институционализация – закрепление в регламентах, должностных инструкциях, политиках, системах КРІ; изменение системы мотивации (связывание вознаграждения с новыми моделями поведения); обучение и наставничество (повышение компетенций); корректировка оргструктуры; внедрение систем контроля и мониторинга; интеграция в

культуру (ритуалы, символы, истории успеха, обучение новых сотрудников). Оценка эффективности изменений: критерии успеха (сроки, бюджет, качество, вовлеченность, достижение целей бизнеса). Показатели KPI: операционные (производительность, качество, время), финансовые (рентабельность, затраты), кадровые (удовлетворенность, текучесть, вовлеченность), клиентские (NPS, удовлетворенность). Методы сбора данных: опросы, интервью, фокус-группы, анализ данных (CRM, ERP, HR-системы), аудит процессов. Пост-проектный анализ (Post-Implementation Review): извлеченные уроки, что пошло хорошо, что плохо, рекомендации для будущих изменений. Празднование успехов и признание вклада сотрудников.

Практическое задание: «Разработка системы KPI для оценки изменений». Слушатели разрабатывают 5–7 KPI для измерения успеха выбранного изменения (тема 1): определяют целевые значения, источники данных, периодичность измерения, ответственных. Разрабатывают план пост-проектного анализа (вопросы для обсуждения команды, формат документа «Извлеченные уроки»)

2.3. Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины

В качестве форм самостоятельной работы слушателям предлагается выполнение сквозного кейса по управлению изменениями в конкретной организации, а также ряд аналитических заданий.

Задание 1. Сквозной кейс «Управление изменениями в организации»

Цель задания: разработать полный план управления изменениями для реальной или учебной организации.

Формат: работа выполняется индивидуально или в малых группах (2–3 человека). Итоговый продукт – отчет (15–20 страниц) и презентация (8–10 слайдов).

Выбор изменения: слушатель выбирает реальное изменение, которое происходит или планируется в его организации, либо использует учебный кейс (например: внедрение CRM-системы, переход на Agile, реорганизация отдела продаж, изменение системы KPI, внедрение удаленной работы, слияние с другой компанией, ребрендинг).

Структура отчета:

1. Описание изменения: суть, масштаб, причины (драйверы), цели, ожидаемые результаты.
2. Анализ поля сил: движущие и сдерживающие силы с оценкой силы (1–5) и способами воздействия.
3. Диагностика готовности: анализ стейкхолдеров (матрица власти/интереса), опросник готовности (разработанный), оценка организационной культуры (OCAI или др.), SWOT-анализ изменений.

4. Выбор модели изменений: обоснование выбора (Коттер, Левин, ADKAR, McKinsey 7S, гибрид). Дорожная карта изменений по выбранной модели с указанием сроков, ответственных, ресурсов, ожидаемых результатов.
5. Анализ сопротивления: ожидаемые типы сопротивления, причины (по категориям), стадии принятия изменений по Кюблер-Росс, оценка уровня сопротивления.
6. План преодоления сопротивления: выбор стратегий (по Коттеру-Шлезингеру) для разных групп стейкхолдеров, конкретные мероприятия.
7. План коммуникации: целевые аудитории, ключевые сообщения, каналы, частота, ответственные, примеры коммуникационных материалов.
8. План закрепления изменений: методы институционализации, изменения в системе мотивации, KPI, обучение, корректировка культуры.
9. Оценка эффективности: KPI успеха (5–7), источники данных, периодичность, план пост-проектного анализа.
10. Риски изменений: реестр рисков (не менее 7) с планом реагирования.

Критерии оценки:

- полнота всех разделов;
- обоснованность выбора моделей и методов;
- конкретность и реалистичность мероприятий;
- качество анализа (матрицы, диаграммы, таблицы);
- практическая применимость.

Задание 2. Анализ реального кейса успешных/неудачных изменений

Цель задания: на примере известной компании проанализировать факторы успеха и причины неудач при управлении изменениями.

Список компаний/кейсов для анализа (на выбор):

- Microsoft (трансформация при Сатья Наделла: переход от «Windows first» к «Cloud first», изменение культуры с «знаю всё» на «учись всему»);
- Nokia (провал – неспособность перейти от кнопочных телефонов к смартфонам);
- Netflix (успешный переход от проката DVD к стримингу);
- Blockbuster (провал – игнорирование цифровой трансформации);
- IBM (трансформация от производителя оборудования к сервисам и консалтингу);
- Kodak (провал – изобрели цифровую камеру, но не смогли перестроить бизнес-модель);
- Toyota (успешное внедрение Lean production и постоянных улучшений Kaizen);
- Zappos (переход на Holacracy – самоуправляемые команды, проблемы и результаты);

- Российские кейсы: Сбер (трансформация в tech-компанию), Яндекс (переход от поиска к экосистеме), Магнит (реорганизация после покупки), Додо Пицца (цифровая трансформация пиццерий).

Структура анализа:

1. Краткое описание компании и контекста изменений (драйверы, временной период).
2. Тип изменений (эволюционные/революционные, стратегические/операционные и т.д.).
3. Модель управления изменениями (если можно идентифицировать – Коттер, Левин, Agile и т.д.).
4. Ключевые действия руководителя/команды изменений.
5. Сопротивление: кто сопротивлялся, почему, как преодолевали.
6. Коммуникация изменений (как, что, кому).
7. Результаты: успех/неудача, критерии, KPI.
8. Факторы успеха (минимум 3) или причины провала (минимум 3) с аргументацией.
9. Уроки для практики управления изменениями (чему можно научиться).

Задание 3. Применение модели ADKAR для индивидуального плана изменений

Цель задания: разработать индивидуальный план изменений для конкретного сотрудника (или для себя) по модели ADKAR.

Формат: письменная работа.

Инструкция:

Выберите одного сотрудника (вымышленного или реального, с соблюдением этики), который испытывает трудности с принятием конкретного изменения (из сквозного кейса). Диагностируйте его состояние по 5 элементам ADKAR (каждый элемент оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – очень низкий, 5 – высокий). Для каждого элемента, имеющего оценку ниже 4, разработайте мероприятия.

Структура отчета:

Элемент ADKAR	Оценка (1–5)	Почему такая оценка (признаки)	Мероприятия для повышения	Срок	Ответственный
Awareness (осознание необходимости)					
Desire (желание поддерживать)					
Knowledge (знание как меняться)					
Ability (способность применять)					
Reinforcement (закрепление)					

Выводы: какой элемент является «узким горлышком» (наименьшая оценка), почему, какие приоритетные меры.

Задание 4. Разработка чек-листа для руководителя «Как провести изменение»

Цель задания: систематизировать знания в виде практического чек-листа для руководителя.

Формат: одностраничный чек-лист (можно в виде таблицы, списка, инфографики), который можно использовать на практике.

Структура чек-листа (примерные разделы):

Чек-лист «10 шагов успешного изменения»

№	Шаг	Что сделать	Критерий готовности
1	Диагностика необходимости
2	Создание коалиции
3	Видение изменений
4	Коммуникация видения
5	Устранение препятствий
6	Создание краткосрочных побед
7
8
9
10	Закрепление в культуре

Дополнительные блоки:

- Типичные ошибки при внедрении изменений (топ-5);
- Вопросы для самопроверки («Проверьте себя перед запуском изменений»);
- Фразы, которые помогают и мешают изменениям.

Задание 5. Анализ сопротивления с помощью методики «5 почему»

Цель задания: освоить технику выявления корневых причин сопротивления.

Исходные данные (кейс): В компании внедрили новую систему электронного документооборота (СЭД). Сотрудники отдела бухгалтерии не используют систему, продолжают работать с бумажными документами и Excel, ссылаясь на то, что «система неудобная», «старый способ быстрее», «нет времени разбираться», «начальник не требует».

Задания:

1. Примените методику «5 почему» для выявления корневой причины сопротивления (задавайте последовательно вопрос «почему» к каждому ответу, пока не дойдете до системной/культурной причины).
2. Классифицируйте причины сопротивления (недостаток информации, страх, потеря статуса, неудобство, отсутствие мотивации, недоверие и т.д.).
3. Определите тип сопротивления (явное/скрытое).

4. Предложите конкретные меры по преодолению сопротивления с обоснованием выбора стратегии (по Коттеру-Шлезингеру).
5. Разработайте мини-план коммуникации для данной группы сотрудников.

Общие требования к сдаче самостоятельной работы:

- Формат сдачи: отчет в Word/PDF, презентация PowerPoint, чек-лист в формате А4 (можно PDF).
- Срок сдачи: за 1 неделю до зачета.
- Критерии оценки: полнота, обоснованность, конкретность мероприятий, практическая ценность, качество оформления.

3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – тестирование.

4. Оценочные материалы дисциплины

Банк вопросов тестирования

Банк вопросов тестирования

Раздел 1. Введение. Виды бизнес-планов

Раздел 1. Природа изменений. Драйверы и барьеры

1. Какой тип изменений характеризуется постепенными, непрерывными улучшениями без резкой ломки существующих структур?

- а) Революционные (трансформационные)
- б) Эволюционные (инкрементальные) +
- в) Спонтанные
- г) Реактивные

2. Что из перечисленного относится к внешним драйверам изменений? (несколько вариантов)

- а) Цифровая трансформация рынка +
- б) Падение эффективности компании
- в) Текучесть ключевых сотрудников
- г) Изменение налогового законодательства +
- д) Появление нового конкурента +

3. Согласно модели анализа поля сил К. Левина, изменения успешны, когда...

- а) Сдерживающие силы полностью устранены
- б) Суммарная сила движущих сил превышает сдерживающие +
- в) Движущие силы равны сдерживающим
- г) Нет никаких сил

4. Что из перечисленного является структурным барьером изменений?

- а) Страх сотрудников перед увольнением
- б) Жесткая иерархия и множество согласований +
- в) Устаревшие ценности компании
- г) Нехватка бюджета

Раздел 2. Диагностика готовности к изменениям

5. Какой инструмент анализа стейкхолдеров использует два измерения: власть и интерес?

- а) Матрица RACI
- б) Матрица власти/интереса (Salience model) +
- в) PESTLE-анализ
- г) SWOT-анализ

6. Какая группа стейкхолдеров (по матрице власти/интереса) требует особого внимания и тесного взаимодействия?

- а) Высокая власть, низкий интерес
- б) Высокая власть, высокий интерес +
- в) Низкая власть, высокий интерес
- г) Низкая власть, низкий интерес

7. Какой метод диагностики готовности к изменениям позволяет получить наиболее глубокую качественную информацию?

- а) Опросник
- б) Анализ документов
- в) Интервью с ключевыми стейкхолдерами +
- г) Наблюдение

Раздел 3. Модели управления изменениями (Левин, Коттер)

8. Какая стадия модели К. Левина предполагает создание ощущения необходимости изменений и снижение сопротивления?

- а) Размораживание (unfreezing) +
- б) Изменение (moving)
- в) Замораживание (refreezing)
- г) Оценка

9. Какой шаг в модели Дж. Коттера предшествует разработке видения и стратегии изменений?

- а) Создание ощущения необходимости изменений
- б) Формирование мощной коалиции сторонников +
- в) Коммуникация видения
- г) Устранение препятствий

10. Согласно модели Коттера, что необходимо сделать на шаге 6 «Создание краткосрочных побед»?

- а) Достичь быстрых, видимых результатов в первые 6–18 месяцев +
- б) Подготовить долгосрочный план на 5 лет
- в) Уволить всех противников изменений
- г) Провести ребрендинг

11. Какой этап модели Коттера соответствует стадии «замораживание» (refreezing) у Левина?

- а) Шаг 2 – формирование коалиции
- б) Шаг 5 – устранение препятствий
- в) Шаг 8 – закрепление изменений в культуре +
- г) Шаг 4 – коммуникация видения

Раздел 4. Модели ADKAR, McKinsey 7S, Agile

12. Какой элемент модели ADKAR означает «знание о том, как меняться»?

- а) Awareness
- б) Desire
- в) Knowledge +
- г) Ability

13. Какие элементы модели McKinsey 7S относятся к «жестким» (hard)? (несколько вариантов)

- а) Strategy (стратегия) +
- б) Shared Values (общие ценности)
- в) Structure (структура) +
- г) Systems (системы) +
- д) Skills (навыки)

14. Какая модель управления изменениями фокусируется в первую очередь на индивидуальном уровне, а не на организационном?

- а) Коттер (8 шагов)
- б) Левин (3 стадии)
- в) ADKAR +
- г) McKinsey 7S

15. В модели McKinsey 7S какой элемент является центральным, связывающим все остальные?

- а) Strategy
- б) Structure
- в) Shared Values (общие ценности) +
- г) Style

Раздел 5. Сопротивление изменениям

16. Какая стадия принятия изменений по модели Кюблер-Росс характеризуется попытками найти компромисс и отсрочить неизбежное («а может, если я сделаю то-то, то изменение не произойдет?»)?

- а) Гнев
- б) Торг (bargaining) +
- в) Депрессия
- г) Принятие

17. Что из перечисленного является примером скрытого сопротивления изменениям?

- а) Открытые протесты на собрании
- б) Саботаж новых процессов
- в) Увольнение несогласных сотрудников
- г) Формальное согласие с поручением при его невыполнении +

18. Какая причина сопротивления относится к индивидуальному уровню?

- а) Инерция организационной структуры
- б) Страх потерять статус в организации +
- в) Сильная организационная культура
- г) Несовместимость с существующими ИТ-системами

19. «Кривая изменений» Кюблер-Росс была первоначально разработана для описания...

- а) Процесса внедрения новых технологий
- б) Стадий принятия неизлечимой болезни (горя и потери) +
- в) Этапов развития команды
- г) Фаз жизненного цикла организации

Раздел 6. Стратегии преодоления сопротивления

20. Какая стратегия преодоления сопротивления (по Коттеру-Шлезингеру) наиболее эффективна, когда сопротивление вызвано нехваткой информации и непониманием выгод изменений?

- а) Участие и вовлечение
- б) Образование и коммуникация +
- в) Помощь и поддержка
- г) Переговоры и соглашения

21. Какую стратегию преодоления сопротивления рекомендуется применять для влиятельных противников, которые могут заблокировать изменения?

- а) Принуждение

- б) Образование и коммуникация
- в) Переговоры и соглашения (компромисс, стимулы) +
- г) Манипуляция

22. В какой ситуации применяется стратегия «явное и неявное принуждение»?

- а) Когда изменение незначительное
- б) Когда есть много времени и ресурсов
- в) Когда другие методы не работают и есть угроза провала +
- г) Когда сопротивление носит исключительно информационный характер

23. Техника «Круги перемен» (Change Circles) предназначена для...

- а) Оценки финансовой эффективности изменений
- б) Идентификации уровней вовлеченности и разработки стратегий перехода +
- в) Построения сетевого графика изменений
- г) Анализа конкурентной среды

Раздел 7. Коммуникация изменений

24. Какое требование предъявляется к хорошему видению изменений? (несколько вариантов)

- а) Сложное и многословное
- б) Ясное и простое +
- в) Вдохновляющее и достижимое +
- г) Написанное мелким шрифтом
- д) Измеримое +

25. Какой канал коммуникации наиболее эффективен для получения обратной связи от большого числа сотрудников?

- а) Рассылка по электронной почте
- б) Общее собрание с возможностью задать вопросы (town hall) +
- в) Корпоративная газета
- г) Информационный стенд

26. Что из перечисленного является признаком плохой коммуникации изменений?

- а) Регулярные обновления статуса
- б) Использование разных каналов
- в) Изменение сообщений каждую неделю без объяснения причин +
- г) Адаптация сообщений под разные аудитории

Раздел 8. Закрепление изменений и оценка эффективности

27. Что означает термин «backsliding» в управлении изменениями?

- а) Быстрый прогресс изменений
- б) Откат к старым методам работы после завершения изменений +
- в) Формирование коалиции сторонников
- г) Коммуникация видения

28. Какой метод закрепления изменений предполагает связывание вознаграждения сотрудников с новыми моделями поведения?

- а) Институционализация
- б) Изменение системы мотивации +
- в) Корректировка оргструктуры
- г) Обучение и наставничество

29. Что из перечисленного является КРІ успеха изменений? (несколько вариантов)

- а) Количество проведенных собраний
- б) Снижение текучести персонала +
- в) Рост производительности труда +
- г) Объем выпущенной документации
- д) Уровень вовлеченности сотрудников +

30. Какой вопрос НЕ входит в типовой пост-проектный анализ (Post-Implementation Review)?

- а) Что пошло хорошо?
- б) Что пошло плохо?
- в) Каков прогноз курса акций на следующий год? +
- г) Что мы сделаем иначе в следующий раз?

Раздел 9. Комплексные вопросы

31. Какое утверждение о сопротивлении изменениям является верным?

- а) Сопротивление всегда иррационально и необоснованно
- б) Сопротивление может быть конструктивным сигналом о проблемах в плане изменений +
- в) Сопротивление нужно подавлять с самого начала
- г) Сопротивление характерно только для линейного персонала

32. Что из перечисленного является критической ошибкой при управлении изменениями?

- а) Назначение агентов изменений
- б) Празднование краткосрочных побед
- в) Объявление об изменениях без подготовки и анализа готовности +
- г) Адаптация плана изменений на основе обратной связи

33. Какая модель изменений наиболее подходит для цифровой трансформации в нестабильной среде?

- а) Классическая модель Коттера
- б) Agile Change Management (итеративный подход) +
- в) Трехстадийная модель Левина
- г) Модель McKinsey 7S

34. «Агенты изменений» (change agents) — это...

- а) Сотрудники, которые саботируют изменения
- б) Внешние консультанты, нанятые для проведения изменений
- в) Сотрудники, которые активно продвигают и реализуют изменения внутри организации +
- г) Руководители высшего звена, утверждающие бюджет изменений

35. Какова роль руководителя высшего звена (спонсора изменений) в проекте изменений? (несколько вариантов)

- а) Видимая и активная поддержка изменений +
- б) Выделение ресурсов +
- в) Принятие стратегических решений +
- г) Ежедневное обучение сотрудников работе в новой CRM

Шкала и критерии оценивания

Минимальный ответ (% правильных ответов) и оценка 2	Изложенный раскрытый ответ (% правильных ответов) и оценка 3	Законченный, полный ответ (% правильных ответов) и оценка 4	Образцовый, достойный подражания ответ (% правильных ответов) и оценка 5
50% и менее	51-71%	72-92%	93-100%

5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения аудиторных занятий используются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения для представления учебной информации: мультимедийный проектор, доска, экран, компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ.

5.1. Информационное обеспечение обучения

Основная литература:

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583094>.

2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583779>.

3. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583779>.

Дополнительная литература:

1. Кюблер-Росс, Э. О смерти и умирании / Э. Кюблер-Росс ; пер. с англ. — Москва : София, 2020. — 320 с. — ISBN 978-5-906897-11-5.

2. Питерс, Т. В поисках совершенства / Т. Питерс, Р. Уотерман ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 560 с. — ISBN 978-5-9614-3704-9.

3. Льюин, К. Теория поля в социальных науках / К. Льюин ; пер. с англ. — Санкт-Петербург : Речь, 2020. — 368 с. — ISBN 978-5-9268-3456-7.

4. Хиз, Ч. Сердце перемен. Как добиться изменений в любой сфере / Ч. Хиз, Д. Хиз ; пер. с англ. — 3-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с. — ISBN 978-5-00146-276-3.

Интернет-ресурсы:

1. Prosci (модель ADKAR): <https://www.prosci.com/adkar>

2. Kotter International (модель 8 шагов): <https://www.kotterinc.com>

3. Harvard Business Review Russia (статьи по управлению изменениями): <https://hbr-russia.ru>

4. Change Management Review: <https://changemanagementreview.com>