

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета  
к.э.н., доцент Огурцова Е.В.

" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Управление изменениями в корпорации**

Направление подготовки магистратуры

**38.04.02 Менеджмент**

Профиль подготовки магистратуры

**Корпоративное управление**

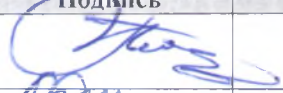


Квалификация выпускника

*Магистр*

Форма обучения

Заочная

Саратов,  
2021

| Статус                          | ФИО                                | Подпись   | Дата |
|---------------------------------|------------------------------------|---|------|
| Преподаватель-разработчик       | Александрова Людмила Александровна |  |      |
| Председатель НМК                | Балаш Ольга Сергеевна              |  |      |
| Заведующий кафедрой             | Дорофеева Любовь Ивановна          |  |      |
| Специалист Учебно-го управления |                                    |   |      |

## 1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управление изменениями в корпорации» является освоение слушателями теоретических основ и практических инструментов менеджмента изменений, формирование у них способности принимать эффективные решения по планированию и реализации программ изменений, развитие навыков преодоления сопротивления изменениям.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина ФТД.01 «Управление изменениями в корпорации» относится к блоку факультативных дисциплин. Для изучения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые при изучении дисциплин «Стратегическое управление корпорацией» и «Система корпоративного управления».

Дисциплина «Управление изменениями в корпорации» является базовой для прохождения научно-исследовательской практики, подготовки к процедуре защиты и защите выпускной квалификационной работы.

## 3. Результаты обучения по дисциплине

| Код и наименование компетенции   | Код и наименование индикатора (индикаторов) достижения компетенции   | Результаты обучения   |
|--|--|---|
| <b>ПК-1</b><br>Способен руководить разработкой и реализацией корпоративной, деловой и функциональной стратегией развития организации, определять основные параметры производственной и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства и повышения качества продукции в соответствии с конъюнктурой на отраслевом рынке | <b>ПК-1.5</b><br>Диагностирует проблемы организационных процессов и оценивает готовность корпорации к старту проекта перемен, разрабатывает план проекта изменений в корпорации. | <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>классификацию и виды изменений;</li><li>основные функциональные области изменений по моделям «шести ячеек» М. Вайсборда, У. Берка и Дж. Литвина и 7S McKinsey (Т. Питерс и Р. Уотерман);</li><li>Закономерности изменений на разных этапах жизненного цикла корпорации по моделям И. Адизеса и Л. Грейнера;</li><li>Этапы процесса изменений по К. Левину, Л. Грейнеру и Дж. Коттеру;</li><li>Типологию стратегии изменений по Торли и Уирдениусу;</li><li>Ситуационные факторы выбора стратегии изменений по модели «Калейдоскоп изменений» В. Хоуп-Хейли и Дж. Балоган</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>оценить готовность корпорации к проведению изменений;</li><li>диагностировать недостатки организационных процессов;</li><li>разработать план проекта (программы) изменений в корпорации;</li><li>сформировать команду для проведения изменений.</li><li>документально оформлять план изме-</li></ul> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>нений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обосновывать и реализовывать меры по корректировке плана изменений</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методологией управления изменениями, навыками самостоятельного проведения анализа готовности корпорации к старту проекта перемен и принятия решений относительно возможности его реализовать; разработки план подготовки к его запуску и его реализации.</li> </ul>  |
| <p><b>ПК-3</b><br/>Способен обеспечивать организацию квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований корпоративного законодательства, обеспечивать оптимальное сочетание административных, экономических и социально-психологических методов руководства.</p> | <p><b>ПК -3.4</b><br/>Разрабатывает политику организационного развития, позволяющую реализовать непрерывные изменения в организациях; анализирует причины сопротивления изменениям персонала, использует методы предотвращения, сокращения и преодоления сопротивления</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель силового поля изменений;</li> <li>• Методы преодоления сопротивлений изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявить причины сопротивления и выбрать адекватные методы его преодоления;</li> <li>• определять силы сопротивления и движущие силы изменений</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками преодоления сопротивления изменениям;</li> <li>• Инновационными подходами проектирования системы корпоративного управления.</li> </ul> |

#### 4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы 72 часа.

| № п/п | Раздел дисциплины                | Семестр | Сессия | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |  |                                  |    | Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)<br>Формы промежуточной аттестации (по семестрам) |
|-------|----------------------------------|---------|--------|--|--|----------------------------------|----|---|
|       |                                  |         |        | Лекции   | Практические занятия. Общая трудоемкость | Из них – практическая подготовка | СР |   |
| 1     | Модели организационного развития | 2       |        | 2  |  |                                  | 16 | Вопросы для самопроверки и  |

|   |   |          |  |   |   |  |      |   |
|---|---|----------|--|---|---|--|------|---|
|   |   |          |  |   |   |  |      | обсуждения, тесты   |
| 2 | Закономерности корпоративных изменений  | 2        |  | 2 |   |  | 16   | Вопросы для самопроверки и обсуждения, тесты  |
|   | <b>Итого за 2 семестр : 36 часов</b>  |          |  | 4 |   |  | 32   |   |
| 3 | Жизненный цикл развития организации И. Адизеса и закономерности корпоративных изменений | 3        |  |   | 2 |  | 2    | Анализ конкретной ситуации, анализ видеокейса, вопросы для обсуждения                                     |
| 3 | Планирование изменений и выбор стратегии корпоративных изменений                        | 3        |  | 2 | 2 |  | 10   | Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ конкретных ситуаций                                  |
| 4 | Соппротивление изменениям: причины и методы преодоления                                 | 3        |  | 2 | 2 |  | 10   | Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ конкретной ситуации, ролевая игра, анализ видеокейса |
|   | <b>Промежуточная аттестация</b>   | <b>3</b> |  |   |   |  | 4    | <b>Зачет</b>  |
|   | <b>Итого за 3 семестр: 36 часов</b>   |          |  | 4 | 6 |  | 22+4 |   |
|   | <b>ИТОГО: 72 часа</b>   |          |  | 8 | 6 |  | 54+4 |   |

### Тема 1 Модели организационного развития

Подходы к управлению изменениями: организационное развитие и реинжиниринг. Ключевые задачи управления изменениями. Пирамидальная модель организационного развития и модель жизненных циклов организации. Природа и типология корпоративных изменений. Области корпоративных изменений: стратегия, идеология, структура, технологии работы, персонал. Незапланированные изменения в результате эволюционных, естественных перемен. Классическая концепция управления изменениями в организации: организационные метафоры Гаррета Моргана, модели Бекхарда и Харриса (формула изменений), Баллока и Баттена (запланированные изменения), Коттера (8 шагов), трехступенчатая модель К. Левина

### Тема. 2. Закономерности корпоративных изменений

Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Сравнительный анализ моделей ЖЦО Л. Грейнера, И. Адизеса и Э. Фламгольца. Болезни роста (Growing Pains) и организационные патологии. Спиральная динамика К. Грэйвза как инструмент развития организации и изменения корпоративной культуры. Создание

бирюзовой организации или трансформация к бирюзовому уровню. Механизмы бирюзовых организаций.

### **Тема 3. Планирование изменений и выбор стратегии корпоративных изменений**

Осознание необходимости и инициирование изменений. Экспресс-анализ условий осуществления изменений. Модели системной диагностики корпоративных проблем и готовности к изменениям «шести ячеек» М.Вайсборда, «7С» компании Маккинзи, Берка-Литвина. Формулы готовности к переменам Р. Ф. Джекобса и Д.Глейчера. Графический анализ готовности к переменам Д.Ульриха (карта КФУ успеха изменения). Разработка системного и согласованного плана изменений по разным аспектам деятельности компании. Основные этапы успешных изменений: формирование сознания необходимости перемен; формирование проектной группы, разрабатывающей и внедряющей изменения; формирование видения и стратегии; коррекция корпоративной культуры; управление внедрением изменений; сопровождение изменений. Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений по Торли и Уирдениусу. Модель устойчивых изменений в организации по Рамперсаду. Модель проектирования стратегии изменений с учетом их внутреннего и внешнего контекста Д. Балоган и В. Хоуп-Хейли «Клейдоскоп изменений». Планирование проектов изменений.

### **Тема 4. Сопротивление изменениям: причины и методы преодоления**

Кривая сопротивления изменениям. Глубинные и поведенческие причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру. Взаимосвязь причин и методов преодоления сопротивления изменениям. Возможные способы проявления сопротивления и контрмеры для каждого из них. Модель ADKAR как инструмент диагностики сопротивления персонала. Использование модели силового поля для разработки плана работы с сопротивлением персонала. Методы содействия в освоении новых моделей поведения и способов действий, развитие необходимых навыков. Правила безболезненного процесса реформирования по П. Друкеру. Типичные ошибки и основные риски при проведении изменений

### **5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 39.04.02 Менеджмент реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (деловые и ролевые игры, тренинги, решение проблемной ситуации мозговой атакой, эссе и др.) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков студентов.

При реализации программы дисциплины «Управление изменениями в корпорации» используются различные образовательные технологии – во время аудиторных занятий проводятся лекции с использованием ПК и мультимедий-

ного проектора; практические занятия ориентированы на применение современных образовательных технологий, включающих анализ конкретных ситуаций и видеокейсов, тесты, задания и практикующие упражнения, ролевые игры, научные дискуссии по наиболее острым проблемам менеджмента изменений в российской практике.

Самостоятельная работа студентов подразумевает работу под руководством преподавателей (консультации и помощь в написании рефератов, статей и при выполнении домашних заданий) и индивидуальную работу студента в компьютерном классе, дома или библиотеке.

Методы обучения, применяемые при изучении дисциплины способствуют закреплению и совершенствованию знаний, овладению умениями и получению навыков в области теории и практики организационного поведения. Содержание учебного материала диктует выбор методов обучения:

информационно-развивающие – лекция, объяснение, демонстрация, решение задач, тестов, анализ ситуаций, самостоятельная работа с рекомендуемой литературой;

проблемно-поисковые и исследовательские – самостоятельная проработка предлагаемых проблемных вопросов, заданий по дисциплине, подготовка презентаций.

Обучающиеся инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются необходимыми печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья для организации самостоятельной работы, текущей и промежуточной аттестации в целях успешного освоения дисциплины (дистанционные формы контактов студентов и преподавателей через Интернет; дополнительные консультации, электронные учебные пособия, задания, тесты, и др.).

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется главной целью программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины, и в целом в учебном процессе они составляют не менее 60% аудиторных занятий.

## **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

Самостоятельная работа магистра включает в себя подготовку по вопросам для самоконтроля, тестирование, написание эссе, подготовку и выполнение заданий к практическим занятиям, работу с источниками и литературой, нормативной документацией, реферирование журнальных статей дискуссионного характера и новейших исследований монографического уровня. Промежуточные формы контроля – тестирование, подготовка эссе, разбор кейсов.

### **Пример вопросов для самоконтроля**

1. В чем суть диалектического противоречия возникновения нового?
2. Какова эволюция понимания изменений?

3. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона?
4. Как представляется содержание процесса изменений с точки зрения уровней и этапов изменений?
5. Какие четыре типа изменений выделяют внутри организации?
6. Каковы уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру?
7. Какие виды изменений выделял Й. Шумпетер? Как он определял предпринимательскую функцию?
8. В чем схожесть и отличие между «организационным изменением» и «организационным развитием»?
9. В чем основная суть реактивного и проактивного подходов управления изменениями?
10. Каковы основания классификации изменений и их причин?
11. В чем основная идея модели поля сил К. Левина?
12. Какие этапы выделяет К. Левин в модели изменений?
13. Каково содержание модели Л. Грейнера?
14. Что особо подчеркивается в теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа?
15. Какие направления включает модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?
16. Что отличает модель «кривой перемен» Дж. Дак?

### **Пример вопросов для обсуждения**

- Какие изменения эффективнее и почему?
- Какими изменениями сложнее управлять и почему?
- К какому типу изменений относятся те, которые происходили в Ваших компаниях?

### **Пример тестовых заданий**

*1. В какой модели жизненного цикла организации выделяются эволюционные и революционные этапы жизни организации?*

- Модель Л.Грейнера
- Модель И.Адизеса

*2. В какой модели жизненного цикла организации выделяются болезни роста и организационные патологии?*

- Модель Л.Грейнера
- Модель И.Адизеса

*3. Какой тип структуры организации характерен для этапа зрелости компании?*

- Линейно-функциональная
- Матричная
- Дивизиональная

*4. Какой тип структуры организации характерен для этапа становления компании?*

- Линейно-функциональная
- Матричная
- Дивизиональная

*5. Какая функциональная роль по Адизесу характеризуется продуктивностью в краткосрочной перспективе и контролем процесса, документации, издержек*

- Направляющая Р
- Предпринимательская Е
- Административная А
- Интегрирующая I

*6. Какая функциональная роль по Адизесу характеризуется долгосрочной эффективностью, стратегическим мышлением, креативностью и готовностью к риску*

- Направляющая Р
  - Административная А
  - **Предпринимательская Е**
  - Интегрирующая I
7. **Какой метод изменения корпоративной культуры считается наиболее сильным**
- реакция руководства на критические ситуации
  - **объекты внимания, оценки и контроля со стороны менеджеров**
  - моделирование ролей, обучение и тренировка
  - критерии определения вознаграждения и статусов
  - критерии принятия на работу, продвижения и увольнения организационные символы и обрядность

8. **Причина сопротивления изменениям – эгоистический интерес. Какие методы преодоления сопротивления могут быть использованы?**

- информирование и общение
- участие и вовлеченность
- помощь и поддержка
- **переговоры и соглашения**
- манипуляции и кооптации
- явное и неявное принуждение

9. **Какие действия по изменению корпоративной культуры направлены на ее скрытый уровень?**

- публичные выступления, заявления и личный пример руководителя
- **создание новых систем вознаграждения**
- разработка миссии компании
- **введение дресс-кода**

10. **Какие методы преодоления сопротивления могут быть использованы на этапе «разморозивания»?**

- информирование и общение
- участие и вовлеченность
- помощь и поддержка
- переговоры и соглашения
- манипуляции и кооптации
- явное и неявное принуждение

11. **Какие изменения наиболее трудны для реализации:**

- тюнинг
- адаптация
- планируемая трансформация
- силовая трансформация

12. **Расшифруйте формулу изменений Р. Бекхарда и Т.Харриса –  $C = [A \times B \times D] > X$**

**C** -..... (изменения)

**A** - ..... (уровень недовольства настоящим положением)

**B** -..... (желание внести предложенные изменения или достичь конечного состояния)

**D** - ..... (практичность изменений)

**X** - ..... (стоимость изменений)

13. **Г. Морган выделяет семь метафор (концепций) организации. Какие 4 из них используют Э.Кемерон и М.Грин при диагностике и управлении изменениями:**

- **Машина;**
- **Организм;**
- **Мозг;**
- **Культура;**
- **Политическая система;**
- **Душевная тюрьма;**
- **Поток и трансформация.**

14. **Какие этапы в проведении изменений выделял К. Левин**

- размораживание
- движение к новому состоянию
- исследование
- планирование
- замораживание
- действия
- интеграция

15. **Какие этапы в проведении изменений выделяли Р.Дж. Балок и Д. Баттена**



- размораживание
- движение к новому состоянию
- исследование
- планирование
- замораживание
- действия
- интеграции

### **Пример тем для эссе**

1. Выбор стратегии организационных изменений (на примере компании – работодателя магистранта).
2. Обоснование целей и направлений реструктуризации (на примере компании – работодателя магистранта)
3. Корпоративная культура и направления ее изменения (на примере компании – работодателя магистранта)
4. Организационное развитие и технологии корпоративного обучения в(на примере компании – работодателя магистранта)
5. Используемые технологии проведения корпоративных изменений (на примере компании – работодателя магистранта)
6. Роль лидера в проведении изменений (на примере компании – работодателя магистранта)
7. Опыт стратегических изменений в корпорациях – лидерах российской экономики

### **Пример конкретной ситуации для анализа**

*Тема 2. Жизненный цикл развития организации И. Адизеса и закономерности корпоративных изменений*

Цель анализа конкретной ситуации – развить навыки диагностики проблем организационных процессов и оценки готовности корпорации к старту проекта перемен.

#### **Ситуация:**

#### **История компании Adidas**

В 1920 г. в баварском городке Герцогенаурах (Германия) семья Дасслеров, пытаясь выжить в условиях послевоенного времени, открывает свое небольшое дело по производству мягкой обуви для дома, спорта и ортопедической для инвалидов. В семейной прачечной Адольф (Ади) переделал свой велосипед в машинку для разделки кожи. Его мать и сестра занимались выкройкой, а отец и старший брат Рудольф (Руди) кроили обувь. Сбытом продукции занимался Руди, в то время как Ади взял на себя организацию производства и создание новых моделей.

Спустя четыре года в мастерской Дасслеров уже двенадцать работников выпускают по 50 пар обуви в день, а в 1924 г. создается компания под названием "Обувная фабрика братьев Дасслер". К 1925 г. фирма выросла до таких размеров, что Ади смог реализовать свою давнюю мечту: будучи заядлым футболистом, он придумал и сшил футбольные бутсы с шипами. Эти бутсы и тапочки сделали семейный доход стабильным и растущим. Вскоре производство выросло и уже не помещалось во дворе дома. Поэтому в 1927 г. Дасслеры арендовали для своей фабрики отдельное здание. При этом штат увеличился до 25 человек, а производство - до 100 пар обуви в день.

В соавторстве с Вайтцером Дасслеры в 1928 году оформили патент на шиповку. В этом же году Олимпиада в Амстердаме уже приветствовала спортсменов в обуви, произведенной «Dassler». С берлинской Олимпиады 1936 г. обувь "Дасслер" становится стандартом спортивной обуви. Огромный спрос на волшебную обувь у спортсменов, тренеров многих стран резко подняли объем продаж, что дало толчок к расширению производства - выпуску тысячи пар в день. В 1938 г. производство расширяется и открывается новая фабрика Дасслеров.

Вторая мировая война, отправка на фронт, американская оккупация, послевоенная разруха прервали успешную работу семейного предприятия. После снятия оккупации Дасслерам пришлось практически заново создавать семейное дело. Весной 1948 г. после кончины отца, между братьями возник серьезный конфликт, и они решили разделить компанию - каждому досталось по фабрике. Ади назвал свою фирму Adidas, а Руди свою - Ruda (а затем Puma). Puma и Adidas стали ожесточенными конкурентами.

Ади продолжает свое любимое дело - изобретательство, и в 1949 г. появляются первые бутсы со съёмными резиновыми шипами, а в 1950 г. - бутсы для игры на снегу и мерзлой земле. На Олимпиаде 1952 г. в Хельсинки большинство спортсменов участвует в обуви от Adidas. В 1954 г. технологичная обувь Adidas оказывается вне конкуренции на Чемпионате мира по футболу. В 1956 году Ади придумывает использовать для рекламы стадионы и другие спортивные площадки и заключает договор на рекламу своего бренда на Олимпиаде в Мельбурне. Ади задумывается о расширении спортивной продукции. Первой попыткой разнообразить ассортимент стало производство спортивных сумок, а затем и производство спортивной одежды. В 1961 году с помощью партнерских компаний процесс производства и сбыта текстиля окончательно налажен, а в 1963 - и производства футбольных мячей. Первичный процесс диверсификации практически завершён.

1960-70 годы были пиком популярности фирмы, это «Золотая эра Adidas». В это же время начинается международная экспансия продукции Adidas через лицензионные соглашения с норвежскими и французскими компаниями.

В 1978 году Ади Дасслер уходит из жизни. Процветающая компания остается его супруге и пятерым детям. Сменяя друг друга, они вели компанию к потере былой славы, которая внезапно постарела. Торговую марку перестают воспринимать как модный бренд. Компания терпит многомиллионные убытки. В 1990-е гг. положение компании Adidas стало ужасающим, на нее наступали молодые, креативные конкуренты - американский Nike и британский Reebok. Дасслеры продают 80 % акций компании инвестору Бернарду Тапи, Adidas перестает быть семейным предприятием.

Только с 1993 года известнейший в прошлом бренд получает свое «второе дыхание». Контрольный пакет акций Адидаас выкупает группа французских инвесторов во главе с Робертом Луи Дрейфусом, который произносит знаменитую фразу: «Невозможно похоронить такую торговую марку, как Adidas! Её нужно просто разбудить». Роберт переманил лучших менеджеров и дизайнеров из Nike и Reebok и перевел само производство в Юго-Восточную Азию с ее дешевой рабочей силой. Новая команда Adidas решает ориентировать производство компании не только на профессиональных спортсменов, но и на массовый рынок, отказывается от работы с розничными сетями и формирует сеть фирменных магазинов.

Через 3 года «Адидаас» становится главным спонсором Олимпиады в Атланте. Уже в 1996 г. компания продемонстрировала рост продаж +50% в год. Главным успехом для компании стал выход на рынок США, где Adidas принадлежит 10% рынка спортивной обуви и 12% рынка спортивной одежды.

В 1997 г. Адидаас приобретает французскую фирму «SalomonSports», ведущего производителя товаров для зимнего спорта и становится вторым по величине мировым производителем спортивных товаров после Nike. В начале 2000-х независимой частью компании становится ее бывший конкурент Reebok. Желая охватить другие сегменты рынка, «Adidas» осваивается в других популярных среди молодежи видах спорта. В 2001-м го-

ду компания официально разделилась на «Performance»(современные технологии и продукты для тренировок спортсменов, «умные продукты»)и «Originals» (самые модные и стильные тренды из мира спортивной одежды для повседневного ношения).

С 2004 года в «Adidas» происходят структурные изменения. Продается «SalomonGroup», присоединяются «Reebok» и «Rockport», «ССМ» и «TaylorMadeGolf». На сегодняшний день концерн Адидаас имеет 8 предприятий в Германии и свыше 25 дочерних фирм в др. странах, в том числе во Франции, Великобритании, США, Канаде и ЮАР.



### Задания к конкретной ситуации:

1. Прочитайте кейс "История компании Adidas". Объясните, какие стадии жизненного цикла прошла компания. По каким признакам вы определили это? Укажите ошибки и успехи владельцев и менеджеров компании на разных этапах ее развития.

2. Как менялись области и типы изменений на разных этапах развития компании?

3. Постройте диаграмму, иллюстрирующую стадии развития, указав на оси абсцисс годы жизни компании. На какой стадии, на ваш взгляд, компания Adidas находится сегодня? Спрогнозируйте будущее компании. Предложите свои пути ее развития.

### Пример видеокейса для анализа

*Тема 4 Сопротивление изменениям: причины и методы преодоления*

Цель анализа видеокейса – развить навыки диагностики причин сопротивления изменениям и ошибок при их проведении.

**Видеокейс:** фрагмент художественного фильма К. Худякова «Успех» (1985 г.)

*Сюжет:* Молодой режиссёр Геннадий Максимович Фетисов после расставания с женой уезжает из Москвы — областной театр пригласил его поставить чеховскую «Чайку». У режиссёра, который стремится поставить классику так, как только он её видит («По-моему, это ещё никто правильно не играл»), трудный характер; он жёстко ведёт большой корабль постановки спектакля по намеченному им курсу. При этом у него своеобразная манера работы с актёрами — в ответ на замечание бывшей жены, что он по характеру «домостроевец», он немного иронично отвечает, что «он — деспот», — из-за чего у него то и дело возникают проблемы с труппой театра: то именитая актриса, репетирующая Аркадину (Арсеньева), отказывается от участия в его постановке («Я не вижу здесь режиссёра...»), то происходит серьезная ссора со старым приятелем («учились вместе в институте»), первоначально утверждённым на роль Треплева (Зуев), то скоропостижно умирает от сердечного приступа актёр, у которого он накануне отобрал роль Тригорина

(Павлик Платонов), понимая, что тот ему не подходит, и пытаюсь заменить его на идеального в его видении (Князев).

### **Вопросы к видеокейсу:**

1. Почему именитая актриса, репетирующая Аркадину, отказалась от роли?
2. К какому типу можно отнести причины сопротивления?

### **Пример ролевой игры**

*Тема 4 Сопротивление изменениям: причины и методы преодоления*

Цель ролевой игры – развить навыки предотвращения, сокращения и преодоления сопротивления изменениям.

**Ситуация:** Крупный интернет-магазин Рокураi.ru быстро расширяется. Принято решение ряд подразделений перевести из столицы в другие не очень удаленные города. Для имеющихся сотрудников это болезненное решение. Анализ силового поля показал, что ключевой силой, противодействующей переезду наиболее значимых сотрудников является неформальный лидер (убеждает коллег не переезжать, а организовать собственный интернет-магазин в столице).

#### **Задания к ролевой игре:**

А) Изучите ситуацию. Продемонстрируйте и проиграйте в ролях все методы преодоления сопротивлений изменениям, в том числе информирование, вовлечение, помощь, переговоры, манипуляцию, кооптацию, явное и неявное принуждение

Б) Обоснуйте наиболее оптимальный метод преодоления сопротивления в данной ситуации

### **Пример вопросов для зачета к дисциплине «Управление изменениями в корпорации»**

1. Понятие и сущность организационного развития.
2. Концепция этапов жизненного цикла организации: модель роста Грейнера
3. Концепция этапов жизненного цикла организации: модель роста И.Адизеса
4. Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции.
5. Концептуальный подход к управлению развитием организации Э. Фламгольца
6. Стратегия и тактика проведения изменений.
7. Технологические этапы проведения изменений.
8. Инициализация изменений и формирование идеологии изменений.
9. Проектирование изменений и проектное управление.
10. Внедрения изменений и трудности в процессе. Фиксация результатов изменений.
11. Причины возникновения препятствий и сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления, его потенциальные плюсы.

12. Реакция сотрудников организации на изменение. Гомеостаз. Психологические барьеры у работников, возникающие при переменах. Ошибки руководства при внедрении изменений, приводящие к барьерам.

13. Модель успешного проведения организационных изменений (по Л.Грейнера и К.Левину).

14. Планирование организационных изменений

15. Типы организационного развития.

16. Разработка программы развития организации.

17. Меры по обеспечению поддержки организационных изменений.

18. Классическая концепция управления изменениями в организации: организационные метафоры Гаррета Моргана, модели Бекхарда и Харриса (формула изменений), Баллока и Баттена (запланированные изменения), Коттера (8 шагов), трехступенчатая модель Левина.

19. Проведение культурологических изменений: формы, методы, принципы

20. Проведение реструктуризации: сценарии, методы, принципы

21. Характеристики обучающейся организации. Концепция Сенге и роль изменений. Теория создания организационного знания. Индивидуальное и организационное обучение

22. Методы мотивации сотрудников и стимулирование изменений

23. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

24. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

25. «Агенты изменений» и «лидеры перемен»: отличительные качества, необходимые навыки, требования к действиям

26. Методы и модели оценки готовности корпорации к изменениям

27. Экспресс-диагностика эффективности изменений

28. Создание Центров оценки в организации при проведении изменений. Их роль, функции и способы поддержки изменений.

29. Сопровождение существующих и создание новых коммуникационных каналов в организации при внедрении изменений.

30. Методы и формы поддержки лидеров изменений.

## 7. Данные для учета успеваемости студентов в БАРС

Таблица 1.1. Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности.

| 1       | 2      | 3                    | 4                    | 5                      | 6                               | 7                                | 8                        | 9     |
|---------|--------|----------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------|
| Семестр | Лекции | Лабораторные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Автоматизированное тестирование | Другие виды учебной деятельности | Промежуточная аттестация | Итого |
| 2,3     | 5      |                      | 15                   | 20                     | 10                              | 10                               | 40                       | 100   |

### Программа оценивания учебной деятельности студента

#### Лекции

Посещаемость лекций без пропусков – от 0 до 5 баллов.

### **Лабораторные занятия**

Не предусмотрены.

### **Практические занятия**

Контроль подготовки и активной работы на семинарских занятиях - от 0 до 15 баллов.

### **Самостоятельная работа.**

Выполнение практических заданий, кейсов – от 0 до 20 баллов.

### **Автоматизированное тестирование**

Максимально можно набрать 20 баллов. Автоматизированное тестирование осуществляется системой автоматически и баллы заносятся автоматически в соответствующую колонку таблицы после прохождения студентом теста on-line.

### **Критерии оценки ответов студентов:**

менее 20% правильных ответов соответствуют неудовлетворительной оценке – 0 баллов;

от 21 до 49% - 2 балла

от 50 до 65 % – 6 баллов;

от 66 до 80% – 8 баллов;

свыше 80% – 10 баллов.

### **Другие виды деятельности**

Подготовка эссе по одной из тем курса с выступлением на одном из практических занятий - от 0 до 10 баллов.

Основными критериями оценки подготовки эссе являются:

- полнота раскрытия темы;
- подготовка презентации;
- свободное владение материалом;
- ответы на вопросы.

### **Промежуточная аттестация**

Проводится в форме устного зачета. Устный зачет предусматривает собеседование студентов в рамках основных теоретических вопросов содержания дисциплины.

0-20 баллов – «не зачтено»;

21-40 баллов – «зачтено».

Таким образом, максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности студента по дисциплине «Управление изменениями в корпорации» составляет 100 баллов.

Таблица 2.1 Таблица пересчета полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Система корпоративного управления» в оценку (зачет)

|                   |   |
|-------------------|---|
| меньше 40 баллов  | «не зачтено»                                |
| 40 баллов и более | «зачтено» (при недифференцированной оценке) |

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).

### а) литература:

1. Бек Дон, Ларсен Тедди, Солонин Сергей и др. Спиральная динамика на практике: Модель развития личности, организации и человечества /Дон Бек, Тедди Ларсен, Сергей Солонин и др.; перс. С англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 382 с. [ЭБСznanium.com<https://znanium.com/read?id=352339>]

2. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник /А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – М.: Дашков и К°, 2020. – 302 с. [ЭБСznanium.com<https://znanium.com/read?id=358267>]

3. Дерби Э. Психология управления изменениями: Семь главных правил /Эстер Дерби; пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2020. – 200 с. [ЭБСznanium.com <https://znanium.com/read?id=368809>]

4. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник /А.Т. Зуб. – М.: И Д «Форум»: ИНФРА-М, 2015 – 384 с. – (Высшее образование). [ЭБСznanium.com<https://znanium.com/read?id=367315>]

5. Разгуляев В. Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний /Валера Разгуляев. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 222 с. [ЭБСznanium.com<https://znanium.com/read?id=368519>]

6. Сандермоен Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике /Шетил Сандермоен; предисл. Ицхака Адизеса; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 224 с. [ЭБСznanium.com<https://znanium.com/read?id=368789>]

7. Управление изменениями: практическое руководство /Пер. С англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 226 с. - (Серия «HarvardBusinessReview: 10 лучших статей»). [ЭБСznanium.com<https://znanium.com/read?id=333639>]

### в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Адизес, И. Видеолекция «Жизненный цикл организации». URL: [http://asbiznes.ru/video/jiznennyiy\\_tsikl\\_organizatsii\\_itshak\\_adizes](http://asbiznes.ru/video/jiznennyiy_tsikl_organizatsii_itshak_adizes)

2. Адизес, И. Видеолекция «Как рождаются и умирают организации» URL: <http://russia.adizes.com/biblioteka/video/lekcii/>

3. Видеокурс «Управление системными изменениями в организации». URL: <http://video.yandex.ru/users/kon-barannikov/view/2/#>

4. Видеокурс МВА-Старт «Корпоративная культура и управление изменениями. Политика и идеология перемен». URL: [http://www.youtube.com/watch?v=V7hhrs\\_sfX0](http://www.youtube.com/watch?v=V7hhrs_sfX0)

5. Видеокурс МВА-Старт «Многообразие подходов к проблеме организационных изменений, ч.2». URL: <http://www.youtube.com/watch?v=A-8ErpGt0E4>

6. Видеокурс МВА-Старт «Управление изменениями». Диск 2. URL: [http://www.youtube.com/watch?v=BaeGvkUc7g&feature=watch\\_response\\_rev](http://www.youtube.com/watch?v=BaeGvkUc7g&feature=watch_response_rev)

7. Видеокурс МВА-Старт «Управление сопротивлением изменениям». Диск 1. URL: [http://www.youtube.com/watch?v=mW\\_5N6SkohY](http://www.youtube.com/watch?v=mW_5N6SkohY)

8. Видеолекция SAP CIS «Управление организационными изменениями». URL:

<http://www.youtube.com/watch?v=1A2GThrdtCs>  
<http://www.youtube.com/watch?v=1A2GThrdtCs>

9. Коровайко, А. Проведение изменений в организации. URL:  
<http://news.tut.by/economics/216282.html>

10. Кочнев, А. Вебинар «Архитектура организационных изменений».  
URL:<http://www.youtube.com/watch?v=TMPUcr5xG0o>

**Лицензионное программное обеспечение:**

Windows Vista Business Russian Upgrede, Microsoft Office 2007, Office Professional Plus 2013, Microsoft Windows Professional 7 Russian, Microsoft Office 2007, Microsoft Windows Vista Business, Microsoft Office 2007 Russian Academic, Microsoft Windows Professional 7 Russian

**9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Экономический факультет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом. Лекционные аудитории, оборудованные для проведения интерактивных занятий; аудитории для практических занятий с интерактивными досками, предназначенные для осуществления презентаций и докладов; компьютерные классы, необходимые для компьютерных вычислений; электронная библиотека СГУ.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.04.02 Менеджмент.

Автор д.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга

 Александрова Л.А.

Программа одобрена на заседании кафедры менеджмента и маркетинга 29 марта 2021 года, протокол № 8