

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Донецкий государственный университет»

Экономический факультет  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
проректор

«29» марта 2024 г.  
МП

П.А. Машаров

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Укрупненная группа направлений подготовки	38.00.00 Экономика и управление
Программа высшего образования	Программа бакалавриата
Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Профиль подготовки	Управленческая Экономика и правовое обеспечение деятельности
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная, очно-заочная

Рабочая программа адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Донецк 2024

Рабочая программа дисциплины «**Управление изменениями**» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (Профиль: Управленческая экономика и правовое обеспечение деятельности), составлена на основании составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 954 (с изм. и доп.), Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06 апреля 2021 г. № 245 (с изм. и доп.), в соответствии с учебным планом, утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВО «ДонГУ» для набора 2024 года.

Разработчик:  
доцент кафедры менеджмента,  
канд. экон. наук



С. Н. Горбань

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры менеджмента.  
Протокол от 26.03.2024 г. № 10

Заведующий кафедрой



А.В. Половян

СОГЛАСОВАНО:

Декан экономического факультета  
28.03.2024 г.



Ю. Н. Полшков

Учебно-методическая комиссия экономического факультета.  
Протокол от 27.03.2024 г. № 7  
Председатель



Е. Н. Стрелина

Руководитель основной профессиональной  
образовательной программы,  
д-р экон. наук, доцент.  
26.03.2024 г.



А. В. Половян

## 1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**1.1. Требования к предварительной подготовке обучающихся, предшествующие и сопутствующие дисциплины, на которых основывается изучение данной:**

дисциплины программы бакалавриата: «Философия», «Основы менеджмента», «Социология», «Психология», «Правоведение», «Экономика предприятий и организаций», «Бизнес-планирование», «Антикризисный менеджмент».

**1.2. Дисциплины, курсовые работы и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как последующие:** «Организационное поведение», «Стратегический менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», «Управление проектами»; производственная практика: преддипломная; выпускная квалификационная работа.

## 1. ОПИСАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1.1. Общая характеристика

Наименование показателя	Значение показателя
Название образовательной программы	38.03.01 Экономика (Профиль: Управленческая экономика и правовое обеспечение деятельности)
Шифр и название в соответствии с учебным планом	Б1. В.ОД.18 «Управление изменениями»
Часть образовательной программы	Вариативная часть: выбор вуза
Количество зачетных единиц / всего часов	4/ 144

### 1.2. Распределение часов по формам и периодам обучения

Форма обучения	курс	семестр	Общее количество часов					Форма контроля
			лекционных	лабораторных	практических	самостоятельной работы + контроль	всего	
Очная	4	7	34	-	34	76	144	экзамен
Очно-заочная	4	7	10	-	10	122	144	экзамен

## 2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование теоретических знаний о сущности изменений в организации, принципах и методах управления процессом проведения изменений и приобретение необходимых практических навыков в области управления изменениями в организации.

## 4. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ КОМПОНЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ, ИХ ИНДИКАТОРЫ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

### 4.1. Компетенции:

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

ПК-3. Способен осуществлять стратегическое и тактическое управление деятельностью предприятия, организовать работу структурного подразделения.

#### 4.2. Индикаторы компетенций:

Компетенции	Индикаторы	Результаты обучения
<b>УК-1.</b> Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	<b>УК-1.1.</b> Осуществляет поиск необходимой информации, опираясь на результаты анализа поставленной задачи	<b>УК-1.1.1.</b> Знает техники работы с информацией
		<b>УК-1.1.2.</b> Умеет осуществлять поиск необходимой для решения поставленной задачи информации, критически оценивая надежность различных источников информации
	<b>УК-1.2.</b> Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	<b>УК-1.2.1.</b> Знает основные источники получения необходимой информации
		<b>УК-1.2.2.</b> Знает креативные методы управленческой деятельности
		<b>УК-1.2.3.</b> Умеет осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи
<b>УК-2.</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<b>УК-2.1.</b> Определяет круг необходимых изменений в рамках поставленной цели	<b>УК-2.1.1.</b> Знает подходы к определению необходимых изменений в организации
		<b>УК-2.1.2.</b> Умеет разрабатывать план проведения изменений в организации
<b>ПК-3.</b> Способен осуществлять стратегическое и тактическое управление деятельностью предприятия, организовать работу структурного подразделения	<b>ПК-4.1.</b> Владеет основами управления изменениями в организации	<b>ПК-4.1.1.</b> Знает подходы к технологии проведения изменений в организации.
		<b>ПК-4.1.2.</b> Знает причины сопротивления изменениям в организации.
		<b>ПК-4.1.3.</b> Умеет использовать методы преодоления сопротивлений изменениям в организации

## 5. ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Темы	Краткое содержание темы
<b>Содержательный модуль 1. Теоретические основы управления изменениями</b>	
<b>Тема 1.</b> Природа организационных изменений	<p>Сущность понятия управление организационными изменениями. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями.</p> <p>Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера. Виды изменений в деятельности компании. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере, в которой происходят; по степени запланированности.</p> <p>Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований. Основные причины, побуждающие организации к переменам. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.</p>
<b>Тема 2.</b> Методы организационных изменений	<p>Классификация методов организационных изменений (перемен). Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд. Методы организационных изменений развития организации, основанный на концепции обучающихся организаций.</p>
<b>Тема 3.</b> Изменения в организации и их источники	<p>Организация как объект управления и изменения. Источники организационных изменений: внутренние, внешние. Организационная структура. Классификация организационных структур. Типы организаций по взаимодействию подразделений (групп). Модель «организация/внешняя среда». Понятие рыночной и технологической среды.</p> <p>Типы организации по взаимодействию с внешней средой и их характеристика (механистическая, органическая, с технологической доминантой, с рыночной доминантой). Современный подход к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление. Характеристика основных этапов жизненного цикла организации.</p> <p>Антикризисное управление изменениями.</p>
<b>Тема 4.</b> Способы управления сопротивлением в организации	<p>Сущность понятия сопротивления изменениям. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень). Причины сопротивления переменам.</p>

	<p>Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиций агентов изменений.</p> <p>Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.</p>
<b>Содержательный модуль 2. Управление изменениями в организации</b>	
<b>Тема 5.</b> Изменения личностного поведения в организации	<p>Поведенческие ресурсы управления изменениями. Алгоритм модификации организационного поведения персонала: сущность, значение, этапы.</p> <p>Основы представления о личности. Понятие личности. Поведение личности. Личность в структуре организации. Типы личности.</p> <p>Понятие и природа отношений. Содержание и динамика развития отношений. Модель отношений.</p> <p>Восприятие человеком окружения. Модель восприятия. Факторы, влияющие на восприятие. Способы восприятия, порождающие ошибки.</p> <p>Изменение личностного делового поведения: саморегуляция, инициативное деловое поведение.</p> <p>Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные.</p>
<b>Тема 6.</b> Управление изменением мотивации в организации	<p>Роль человеческого фактора в современном обществе. Подходы к поощрению работников. Понятие и механизм мотивации. Общая характеристика мотивационного процесса. Теории мотивации. Многоаспектность мотивации.</p> <p>Управление процессом изменения мотивации. Принципы построения системы мотивации персонала. Управленческие мотивационные стратегии. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.</p>
<b>Тема 7.</b> Персональное изменение в организации	<p>Понятие карьеры. Факторы, определяющие успех карьеры. Карьера и структура жизни. Характеристика этапов карьеры. Развитие карьеры, виды деловой карьеры. Планирование карьеры.</p> <p>Организационная социализация; характеристика основных этапов. Факторы, влияющие на раннюю социализацию. Предварительная подготовка к работе. Процесс адаптации к жизни в организации. Научение поведению и модификация поведения человека в организации. Профессиональная социализация.</p> <p>Обучение и научение. Поощрение и научение. Модель опосредованного научения. Виды последствий поведения</p>

	индивидуума. Формирование поведения. Условно-рефлекторная модель научения. Социальное (косвенное) научение. Перенос знаний.
<b>Тема 8.</b> Управление изменением поведения группы	<p>Понятие группы, ее особенности. Типы групп и их структура. Общая характеристика группы.</p> <p>Факторы, влияющие на формирование группы. Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния. Функции и роли членов группы. Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение. Эффекты сотрудничества и конкуренции. Групповая работа в организационном поведении: значение, роль, классификация методов. Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды.</p>
<b>Тема 9.</b> Управление изменением организационной культуры	<p>Понятие организационной культуры. Источники организационной культуры. Области проявления организационной культуры. Многоуровневая модель организационной культуры.</p> <p>Типы организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Создание организационной культуры в новой организации. Организационная культура и слияние компаний. Организационная культура и стратегии управления предприятием. Управление изменением организационной культуры. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.</p>
<b>Тема 10.</b> Управление нововведениями в организации	<p>Организационное развитие: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменений», «замораживание». Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации.</p> <p>Инновации в организациях: определение, виды. Процесс и принципы нововведений. Типы личностей по отношению к нововведениям. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений. Функции руководителя-преобразователя.</p> <p>Интервенция организационного развития: определение, классификация. Социальная стратегия поведения и развития организации.</p> <p>Рефлексивная модель управления: сущность, процесс. Рефлексивное обучающее погружение.</p>

## 6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Форма обучения – очная, курс – 4, семестр – 7

Наименования содержательных модулей и тем	Количество часов				
	Лекц.	Лабор.	Практ.	СРС+К	Всего
<b>Содержательный модуль 1 Теоретические основы управления изменениями</b>					
<b>Тема 1.</b> Природа организационных изменений	2		2	8	12
<b>Тема 2.</b> Методы организационных изменений	4		4	8	16
<b>Тема 3.</b> Изменения в организации и их источники	4		4	8	16
<b>Тема 4.</b> Способы управления сопротивлением в организации	4		4	8	16
<b>Итого по содержательному модулю 1</b>	<b>14</b>		<b>14</b>	<b>32</b>	<b>60</b>
<b>Содержательный модуль 2 Управление изменениями в организации</b>					
<b>Тема 5.</b> Изменения личностного поведения в организации	4		4	6	14
<b>Тема 6.</b> Управление изменением мотивации в организации	4		4	6	14
<b>Тема 7.</b> Персональное изменение в организации	4		4	8	16
<b>Тема 8.</b> Управление изменением поведения группы	2		2	8	12
<b>Тема 9.</b> Управление изменением организационной культуры	2		2	8	12
<b>Тема 10.</b> Управление нововведениями в организации	4		4	8	16
<b>Итого по содержательному модулю 2</b>	<b>20</b>		<b>20</b>	<b>44</b>	<b>84</b>
<b>Всего по компоненту ОПОП</b>	<b>34</b>		<b>34</b>	<b>76</b>	<b>144</b>

### 6.2. Форма обучения – очно-заочная, курс – 4, семестр – 7

Наименования содержательных модулей и тем	Количество часов				
	Лекц.	Лабор.	Практ.	СРС+К	Всего
<b>Содержательный модуль 1 Теоретические основы управления изменениями</b>					
<b>Тема 1.</b> Природа организационных изменений	1		1	14	12
<b>Тема 2.</b> Методы организационных изменений	1		1	10	16
<b>Тема 3.</b> Изменения в организации и их источники	1		1	11	16
<b>Тема 4.</b> Способы управления сопротивлением в организации	1		1	14	16
<b>Итого по содержательному модулю 1</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>49</b>	<b>60</b>
<b>Содержательный модуль 2 Управление изменениями в организации</b>					
<b>Тема 5.</b> Изменения личностного поведения в организации	1		1	12	14
<b>Тема 6.</b> Управление изменением мотивации в организации	1		1	12	14
<b>Тема 7.</b> Персональное изменение в организации	1		1	14	16
<b>Тема 8.</b> Управление изменением поведения группы	1		1	10	12
<b>Тема 9.</b> Управление изменением организационной культуры	1		1	10	12
<b>Тема 10.</b> Управление нововведениями в организации	1		1	14	16



<b>Итого по содержательному модулю 2</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>72</b>	<b>84</b>
<b>Всего по компоненту ОПОП</b>	<b>10</b>		<b>10</b>	<b>124</b>	<b>144</b>

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **7.1. Контрольные вопросы**

#### **Содержательный модуль 1 Теоретические основы управления изменениями**

1. Сущность понятия «управление организационными изменениями».
2. Значение организационных изменений.
3. Современный подход к управлению изменениями.
4. Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера.
5. Виды изменений в деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.
6. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере в которой происходят; по степени запланированности.
7. Цели преобразований: основные и соподчиненные.
8. Объекты преобразований.
9. Основные причины, побуждающие организации к переменам.
10. Подходы к процессу изменений.
11. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.
12. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.
13. Классификация методов организационных изменений (перемен) .
14. Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие.
15. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.
16. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.
17. Метод организационных изменений развития организации, основанный на концепции обучающихся организаций.
18. Организация как объект управления и изменения.
19. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
20. Изменения, связанные с жизненным циклом организации.
21. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.
22. Антикризисное управление изменениями.
23. Стратегии управления сокращением организации (по С. Дж. Фримену, К. Д. Кэмерону, А. К. Мишра) : сокращения рабочей силы, репроектирования, системная.
24. Основополагающие направления в условиях сокращения организации по С. Дж. Фримену – укрепление и реориентация.
25. Сокращение организаций и культура качества.
26. Практические тенденции сокращения организации.
27. Возможные тактики управления организацией, находящейся в упадке.
28. Характеристика движущих сил преобразований в организации: внешние (состояние экономики, рынка рабочей силы, технологии, социальные тенденции в обществе, события политики, конкуренция) и внутренние (рационализация, профессионализация, социализация) .

29. Характеристика современного подхода к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление.
30. Характеристики обучающихся организаций: особенности, типология, сравнение традиционных и обучающихся организаций.
31. Сущность понятия сопротивления изменениям.
32. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень).
33. Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.
34. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису).
35. Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное.
36. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.
37. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиции агентов изменений.
38. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
39. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.
40. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение.
41. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.

## **Содержательный модуль 2 Управление изменениями в организации**

42. Изменение личностного делового поведения: саморегуляция,
43. Инициативное деловое поведение.
44. Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные.
45. Следствия удовлетворенности трудом.
46. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.
47. Управление процессом изменения мотивацией.
48. Принципы построения системы мотивации персонала.
49. Управленческие мотивационные стратегии.
50. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.
51. Должностная модель поведения.
52. Структура предписанного поведения. Разновидности поведения должностных лиц.
53. Дисциплинарные воздействия – профилактические, корректирующие.
54. Подкрепление и наказание – ключевые принципы процесса научения.
55. Нематериальное вознаграждение: вознаграждение потреблением, видимые и публичные вознаграждения, социальное вознаграждение, вознаграждение пользованием, подарки, проектирование рабочего места.
56. Проектирование рабочих мест и качество трудовой деятельности.
57. Подходы к проектированию рабочего места: научная организация труда, обогащения труда, характеристики рабочего места, качество трудовой жизни.
58. Перепроектирование рабочих мест для персонала. Модель характеристик работы Р. Хэкмана и Г. Олдхэма.
59. Управленческая концепция руководителя: понятие, подходы к выбору стратегий

– экстенсивный, интенсивный.

60. Виды управленческих концепций: командные, индивидуальные. Управленческие команды руководителя – «свои», «профи».

61. Осознание управленческой концепции: уровни формальный, неформальный, полуформальный.

62. Типы управленческих позиций – предпринимательского и административного типа.

63. Типология в зависимости от собственности в фирме.

64. Модели управленческих ориентаций: демократизаторская, гуманизаторская, бюрократическая, технократическая, автократическая, инноваторская.

65. Управление изменением организационной культурой.

66. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.

67. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.

68. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.

69. Инновации в организациях: определение, виды.

70. Процесс и принципы нововведений.

71. Типы личностей по отношению к нововведениям.

72. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений.

73. Функции руководителя-преобразователя.

74. Рефлексивная модель управления: сущность, процесс.

75. Рефлексивное обучающее погружение.

76. Управление поведением клиентуры. «Антиклиентурное», «псевдоклиентурное» поведение.

77. Типы клиентов. Приемы стимулирования покупателей.

## **7.2. Темы докладов (рефератов)**

Не предусмотрены программой дисциплины

## **7.3. Темы письменных работ (типы задач)**

Модульная контрольная работа проводится в письменном виде и включает в себя один теоретический вопрос и пять тестовых вопроса.

### **Образец задания модульной контрольной работы**

#### **Теория**

1. Модели управления изменениями.

#### **3. Ответить на тесты.**

**Вопрос 1.** Для проведения изменений в организации требуется

- а) желание руководства
- б) наличие проблем
- в) отсутствие сопротивления изменениям
- г) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

**Вопрос 2.** Команда проекта организационных изменений подбирается по

- а) личностным характеристикам
- б) профессиональным признакам
- в) профессиональным и личностным характеристикам

**Вопрос 3.** Основные формы сопротивления изменениям

- а) слухи, утаивание информации
- б) открытая, закрытая
- в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

г) забастовки, увольнения, неподчинение

**Вопрос 4. Основные уровни сопротивления изменениям**

а) высший, средний, низовой

б) сильный, слабый

в) явный, неявный

г) индивидуальный, групповой, системный

**Вопрос 5. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений**

а) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности

б) выделение ресурсов для устранения рисков

в) избегание, снижение, страхование, перемещение

**Критерии оценивания модульной контрольной работы**

Вид задания	Количество баллов
Теоретическое задание	10
Тесты	10
<b>Всего</b>	<b>20</b>

**7.4. Образец содержания экзаменационного билета (при наличии экзамена по дисциплине)**

Донецкий государственный университет  
Экономический факультет  
Кафедра менеджмента

Программа высшего образования	Программа бакалавриата
Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Профиль подготовки	Управленческая экономика и правовое обеспечение деятельности
Форма обучения	Очная, очно-заочная
Семестр	Седьмой
Дисциплина	Управление изменениями

Вариант № n

**Теория**

1. Объективная необходимость управления изменениями
2. Сущность понятия сопротивления изменениям.
3. Процесс и принципы нововведений.

**3. Ответить на тесты.**

**Вопрос 1. Для проведения изменений в организации требуется**

а) желание руководства

б) наличие проблем

в) отсутствие сопротивления изменениям

г) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

**Вопрос 2. Команда проекта организационных изменений подбирается по**

а) личностным характеристикам

б) профессиональным признакам

в) профессиональным и личностным характеристикам

**Вопрос 3. Основные формы сопротивления изменениям**

а) слухи, утаивание информации

- б) открытая, закрытая
- в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- г) забастовки, увольнения, неподчинение

**Вопрос 4. Основные уровни сопротивления изменениям**

- а) высший, средний, низовой
- б) сильный, слабый
- в) явный, неявный
- г) индивидуальный, групповой, системный

**Вопрос 5. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений**

- а) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
- б) выделение ресурсов для устранения рисков
- в) избегание, снижение, страхование, перемещение

**Критерии оценивания экзаменационного задания**

Вид задания	Количество баллов
3 теоретических задания	$3 \times 10 = 30$
5 тестов	$5 \times 2 = 10$
<b>Всего</b>	<b>40</b>

**8. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛЛОВ, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАЮТ ОБУЧАЮЩИЕСЯ**

Общая оценка знаний студентов по дисциплине проводится по 100-балльной шкале согласно критериям, приведенным в таблице ниже. *Организационно-учебная работа студента* в аудитории оценивается на основе таких критериев как активность во время проведения лекционных и практических занятий (вопросы лектору по теме лекционного материала, участие в обсуждении пройденного материала, ответы на тесты, участие в ролевых играх и управленческих поединках, решение ситуаций у доски и т.п.).

Содержательные модули	Вид работы	Баллы
Содержательный модуль 1	Организационно-учебная работа студента в аудитории	4
	Самостоятельная работа	16
	Модульная контрольная работа	20
	<b>Итого</b>	<b>40</b>
Содержательный модуль 2	Организационно-учебная работа студента в аудитории	6
	Самостоятельная работа	14
	<b>Итого</b>	<b>20</b>
<b>Экзамен</b>		<b>40</b>
<b>Общий итог</b>		<b>100</b>

### Соответствие баллов оценке

Количество баллов из 100	ECTS	Оценка по пятибалльной шкале	
		Экзамен, дифференцированный зачет	Зачет
90-100	A	отлично	зачтено
80-89	B	хорошо	зачтено
75-79	C		зачтено
70-74	D	удовлетворительно	зачтено
60-69	E		зачтено
35-59	FX	неудовлетворительно	не зачтено
0-34	F		не зачтено

## 9. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- 1) для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом.
- 2) для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен проводится в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- 3) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- 1) для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
- 2) для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- 3) для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

## 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Учебные занятия проводятся в 7-м и 5-м корпусах ДонГУ (г. Донецк, ул. Челюскинцев, 186; 189б). Для проведения лабораторных занятий требуется аудитория, оборудованная меловой или маркерной доской, мультимедийный проектор и экран, ноутбук, комплект учебной мебели для студентов, рабочее место преподавателя, выход в Интернет – проводной или с использованием Wi-Fi.

Для самостоятельной работы используются текстовые и электронные ресурсы Научной библиотеки университета и других электронных библиотечных баз данных, учебно-методическое обеспечение, представленное в учебно-методическом кабинете 7-го корпуса (ауд.103).

Обучающиеся имеют возможность использовать учебные материалы по дисциплине, размещенные на платформе Moodle Центра дистанционного образования экономического факультета «ДонГУ». При изучении дисциплины применяются электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

С использованием ресурсов платформы дистанционного образования осуществляется текущий контроль знаний обучающихся на основе тестирования и проверки результатов самостоятельной работы.

*Дистанционный курс «Управление изменениями»* для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиля «Управленческая экономика и правовое обеспечение деятельности» доступен по ссылке на платформе Moodle Центра дистанционного обучения экономического факультета ФГБОУ ВО «ДонГУ»: <http://ef.donnu-support.ru/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=11291>

## 11. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Горбань С.Н.– Управление изменениями: конспект лекций для студентов высших учебных заведений. / С.Н.Горбань. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2016. – 250 с.. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ef.donnu-support.ru/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=9815>
2. Горбань С.Н. Методические указания к изучению учебной дисциплины «Управление изменениями» / С.Н.Горбань. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2016. – 44 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ef.donnu-support.ru/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=11291>
3. Управление изменениями: учебное пособие/ Ю.А.Оленичева, С.Н.Горбань. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2018 – 316 с.

### Дополнительная литература

1. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет"; составитель И. В. Гришина. - Донецк: ДонНУ, 2019.
2. Половян, А. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. В. Половян, Н. Н. Вертиль ; ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет", Экономический факультет, Кафедра менеджмента. - Донецк : ГОУ ВПО "ДонНУ", 2017. - 105 с.

3. Блохина, Т. К. Экономика и управление инновационной организацией: учебник для бакалавров и магистров / Т. К. Блохина, О. Н. Быкова, Т. К. Ермолаева; ФГБОУ ВПО РГАИС. - Москва : Проспект, 2015. - 427 с.
4. Управление изменениями: Учебное пособие / Шермет М.А. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 128 с.

## 12. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

1. **Национальная электронная библиотека (НЭБ):** федеральная государственная информационная система / Министерство Культуры РФ; Российская государственная библиотека. – Москва, 2019- . – URL: <https://rusneb.ru/> (дата обращения: 01.09.2023). – Режим доступа: свободный, подписка. Необходима установка программного обеспечения. – Текст: электронный.

2. **eLIBRARY.RU:** научная электронная библиотека: сайт. – Москва, 2000- . – URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 01.09.2023). – Режим доступа: для авторизов. пользователей. –Текст: электронный.

3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»: сайт / Ассоциация «Открытая наука». – Москва, 2014- . – URL: <https://cyberleninka.ru/>. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

4. Электронно-библиотечная система «Лань»: [сайт]. – URL: <https://e.lanbook.com> (дата обращения: 01.09.2023). – Режим доступа: для авторизов. пользователей. – Текст: электронный.

5. **ЭБС Юрайт:** электронная библиотечная система: сайт. – Москва, 2013. – URL: <https://biblio-online.ru> (дата обращения: 01.09.2023). – Режим доступа: для авторизов. пользователей. – Текст: электронный.

6. **Электронно-библиотечная система ДонГУ:** сайт / ФГБОУ ВО «ДонГУ». – Донецк, 2016- . – URL: <http://library.donnu.ru/> (дата обращения: 01.09.2023). – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

7. **Электронный каталог** Научной библиотеки ДонГУ: раздел сайта / НБ ДонГУ. – Текст: электронный // ЭБС ДонГУ: сайт. – URL: <http://library.donnu.ru/catalog/> (дата обращения: 01.09.2023). – Режим доступа: поиск свободный, электронные документы – для пользователей ДонГУ.

8. **Электронный архив ДонГУ:** раздел сайта / НБ ДонГУ. – Текст: электронный // ЭБС ДонГУ: сайт. – URL: <http://repo.donnu.ru/> (дата обращения: 01.09.2023). – Режим доступа: свободный.

9. Журнал «Управление проектами и программами» <https://grebennikon.ru/journal/20/>

10. Project management journal. Портал для профессионалов в управлении проектами и бизнеса в целом <https://pmjournal.ru/>

11. Национальная ассоциация управления проектами СовНет. – Режим доступа: <http://www.sovnet.ru/>

12. Project Management Institute. – Режим доступа: <https://www.pmi.org/>

13. International Project Management Association. – Режим доступа: <https://www.ipma.world/>

14. Центр оценки и развития проектного управления. – Режим доступа: <https://www.isopm.ru/>

15. Проектная практика. – Режим доступа: <https://pmpractice.ru/>

16. Спайдер проджект. – Режим доступа: <http://www.spiderproject.com/ru/>

17. Альт-Инвест. – Режим доступа: <https://www.alt-invest.ru/company/>



### **13. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

1. Windows 7 PRO (корпоративная лицензия ДонГУ № 46484614)
2. Microsoft Office (корпоративная лицензия ДонГУ № 46472919)
3. Microsoft Visual Studio (лицензия программы Dream Spark для высших учебных заведений)
4. Антивирус Касперского, Adobe Acrobat Reader, xPDF (лицензии GPL, Apache, BSD для свободного программного обеспечения).