

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ"

Факультет

Производственного менеджмента и маркетинга

Кафедра

Менеджмента в производственной сфере



**"УТВЕРЖДАЮ"**  
Проректор по УРиМС

Л.Н. Костина

26.08.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01**

**"Управление изменениями"**

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**

**Магистерская программа "Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент"**

Квалификация	<b>МАГИСТР</b>
Форма обучения	<b>очная</b>
Общая трудоемкость	<b>3 ЗЕТ</b>
Год начала подготовки по учебному плану	<b>2021</b>

Донецк  
2021

Составитель:  
канд. гос. упр., доцент

  
\_\_\_\_\_ А.А. Епишенкова

Рецензент:  
канд. гос. упр., доцент

  
\_\_\_\_\_ А.В. Кретьова

Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" разработана в соответствии с:

Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки ДНР от 28.06.2021 г. № 87-НП);

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании учебного плана: Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа "Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент", утвержденного Ученым советом ГОУ ВПО "ДОНАУИГС" от 26.08.2021 протокол № 1/4.

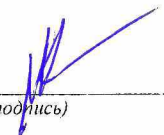
Срок действия программы: 2021-2023

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере

Протокол от 26.08.2021 № 1

*Заведующий кафедрой:*

канд. техн. наук, профессор, Жадан А.В.

  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Одобрено Предметно-методической комиссией кафедры менеджмента в производственной сфере

Протокол от 26.08.2021 г. №1

*Председатель ПМК:*

канд. гос. упр., доцент Епишенкова А.А.

  
\_\_\_\_\_ (подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК \_\_\_\_\_ (подпись)

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2022 г. №\_\_

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2022 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд. техн. наук, профессор, Жадан А.В. (подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК \_\_\_\_\_ (подпись)

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 г. №\_\_

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд. техн. наук, профессор, Жадан А.В. (подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК \_\_\_\_\_ (подпись)

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. №\_\_

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд. техн. наук, профессор, Жадан А.В. (подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК \_\_\_\_\_ (подпись)

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд. техн. наук, профессор, Жадан А.В. (подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

<b>1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» – получение обучающимися теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области управления изменениями в поведении людей в организации, которые смогут использовать в своей будущей работе.	
<b>1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
В процессе изучения данного курса необходимо решить следующие задачи: – формировать знания о различных подходах к управлению изменениями в организации; – овладеть приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения; – овладеть принципами и методами изменения организации; – изучить источники, а также способы формирования, развития и изменения организационной культуры; – приобрести практические навыки по управлению изменениями мотивации персонала; – получить необходимые знания для того, чтобы правильно формировать рабочие группы с учетом факторов групповой сплоченности и психологической совместимости, использовать при формировании команд типологические профили личности с целью изменений в организации.	
<b>1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>	
Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В
<i>1.3.1. Дисциплина "Управление изменениями" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i>	
Маркетинговое планирование в конкурентной среде	
Методология и методы научных исследований	
Основы бизнес-лингвистики и теория переговоров	
<i>1.3.2. Дисциплина "Управление изменениями" выступает опорой для следующих элементов:</i>	
Практика по профилю профессиональной деятельности	
Стратегическое бизнес-планирование	
Менеджмент организаций	
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>ПК-16: Способность разрабатывать стратегию управления изменениями</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	принципы проведения организационных изменений
<b>Уровень 2</b>	факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями
<b>Уровень 3</b>	методы проведения организационных изменений
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	управлять развитием организации
<b>Уровень 2</b>	осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде
<b>Уровень 3</b>	описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками анализа системы управления организацией
<b>Уровень 2</b>	навыками анализа информации для принятия управленческих решений
<b>Уровень 3</b>	навыками по разработке стратегии развития и корпоративных стратегий
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>ПК-15: Способность осуществлять контроль и аудит процессов управления в чрезвычайной ситуации, антикризисное управление и управление непрерывностью деятельности</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	формы и методы проведения изменений
<b>Уровень 2</b>	методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия)
<b>Уровень 3</b>	методы количественной и качественной обработки информации для оценки готовности к

	изменениям
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями
<b>Уровень 2</b>	использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия)
<b>Уровень 3</b>	использовать методы количественной и качественной обработки информации
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов
<b>Уровень 2</b>	методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия)
<b>Уровень 3</b>	методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений

***В результате освоения дисциплины "Управление изменениями" обучающийся должен:***

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	Формы и методы проведения изменений. Принципы и методы проведения организационных изменений, факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями. Методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации. для оценки готовности к изменениям.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	Делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями. Управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде; описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями. Использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	Навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов. Навыками анализа системы управления организацией для принятия управленческих решений по разработке стратегии развития. Методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений.

### **1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

#### ***Промежуточная аттестация***

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с действующим "Порядок организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС". По дисциплине "Управление изменениями" видом промежуточной аттестации является Зачет с оценкой

## **РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины "Управление изменениями" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

### **2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр	Часов	Компетен-	Литература	Инте	Примечание
---	---------	-------	-----------	------------	------	------------

	/ Курс		ции		ракт.	
<b>Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями</b>						
Тема 1.1.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями /Лек/	2	2	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.2 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э11	0	
Тема 1.1.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями /Сем зан/	2	4	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.4Л3.3 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э11	0	
Тема 1.1.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями /Ср/	2	4	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .2 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э11	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Лек/	2	2	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .1 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Сем зан/	2	4	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .3 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Ср/	2	6	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .2 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Лек/	2	4	ПК-15 ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.6Л3.1 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Сем зан/	2	6	ПК-15 ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .3 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	

Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Ср/	2	10	ПК-15 ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.6Л3.2 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
<b>Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации</b>						
Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Лек/	2	4	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.7Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Сем зан/	2	8	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Ср/	2	10	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Лек/	2	2	ПК-15 ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Сем зан/	2	6	ПК-15 ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .3 Л3.4 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Ср/	2	12	ПК-15 ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Лек/	2	2	ПК-15	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	

				Э8 Э9 Э10 Э11		
Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Сем зан/	2	4	ПК-15	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.5Л3.3 Л3.4 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Ср/	2	6	ПК-15	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.5Л3.2 Л3.4 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Лек/	2	2	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Сем зан/	2	4	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.5Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	
Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Ср/	2	6	ПК-16	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.5Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11	0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа обучающихся (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь с обучающимися, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При



проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Проведение семинарских занятий включает: устный опрос, тестирование, выполнение творческих (проблемных) заданий, анализ конкретных ситуаций, разработка проблемы и подготовка презентации); работа в малых группах, мозговой штурм и др.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы обучающихся, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования. Научно-исследовательская работа предполагает подготовку научной статьи по тематике дисциплины «Управление изменениями» как элемент организационного обоснования результатов исследования магистерской диссертации.

## РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Рекомендуемая литература

#### 1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1		Менеджмент организации: учебник / под общ. ред. проф. В. В. Дорофиевко (776 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018
Л1.2	А. В. Жадан, А. П. Стехин, В. Н. Беленцов, И. В. Петрова, А. В. Кретьова	Производственный менеджмент : учебное пособие (628 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2016
Л1.3	В. В. Дорофиевко, Р. В. Ободец, О. А. Удалых, С. В. Захаров, В. В. Кирдеев	Управление изменениями: учебное пособие (379 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018
Л1.4	Конев, А. Н.	Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография (137 с.)	Саратов : Вузовское образование, 2018

#### 2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, Л. В. Кулешова, М. А. Малик	Менеджмент организации : учебное пособие (481 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018
Л2.2	В. В. Подгорный.	Планирование и контроль на предприятии : учеб. пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиля «Экономика предприятия» (433 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018
Л2.3	Дорофиевко, В. В., Ободец, Р. В., Захаров, С. В., Ободец, Я. В	Стратегическое планирование и бизнес-план : учебное пособие (302 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019
Л2.4	Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, Л. В.	Теория организации и организационное поведение : учебник (575 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДонАУиГС", 2017

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
	Кулешова, М. А. Малик, Н. Г. Яблонская		
Л2.5	Л. В. Черная, М. А. Малик, Л. В. Кулешова	Менеджмент организации: учебно-методическое пособие для студентов 1 курса ОУ "магистр" направления подготовки 38.04.02 "Менеджмент" (магистерские программы : "Менеджмент организаций", "Стратегическое управление", "Стратегическое управление в международном бизнесе", "Международный менеджмент", "Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса" очной/заочной форм обучения (181 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДонГАУиГС", 2018
Л2.6	Бабкина, О. Н.	Управление изменениями : учебное пособие (264 с.)	Ставрополь : АГРУС, 2019
Л2.7	Джон, Джестон, Йохан, Нелис	Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов (648 с.)	Москва : Альпина Паблишер, 2019

### 3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	А. А. Епишенкова	Управление изменениями: конспект лекций для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент» очной /заочной формы обучения (206 с.)	Донецк : ДОНАУИГС, 2021
Л3.2	А. А. Епишенкова	Управление изменениями: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент» очной /заочной формы обучения (18 с.)	Донецк : ДОНАУИГС, 2021
Л3.3	А. А. Епишенкова	Управление изменениями: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент» очной /заочной формы обучения (21 с.)	Донецк : ДОНАУИГС, 2021
Л3.4	А. А. Епишенкова	Управление изменениями: методические рекомендации к выполнению индивидуальных заданий и рефератов для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент» очной /заочной формы обучения (26 с.)	Донецк : ДОНАУИГС, 2021

#### 4.2. Перечень ресурсов

##### информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Рябцев, А. Ю. Менеджмент: экономические аспекты управления [Текст] : учеб. пособие / А. Ю. Рябцев, Т. Б. Загоруля ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2017. — 131 с. — Текст : электронный.	<a href="http://men.usue.ru/images/Ryabtsev%20AYu%20%20Zagorulya%20TB%20Menegement.pdf">http://men.usue.ru/images/Ryabtsev%20AYu%20%20Zagorulya%20TB%20Menegement.pdf</a>
----	---	---

Э2	Библиотека ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» [Электронный ресурс].	<a href="https://donampa.ru/biblioteka">https://donampa.ru/biblioteka</a>
Э3	Донецкая республиканская универсальная научная библиотека им. Н.К. Крупской [Электронный ресурс].	<a href="http://www.lib-dpr.ru/">http://www.lib-dpr.ru/</a>
Э4	Лидерство и менеджмент. Международный научно-практический журнал [Электронный ресурс].	<a href="https://bgscience.ru/journals/lim/">https://bgscience.ru/journals/lim/</a>
Э5	Менеджмент в России и за рубежом. Журнал [Электронный ресурс].	<a href="http://www.mevriz.ru/about/">http://www.mevriz.ru/about/</a>
Э6	Научная электронная библиотека [Электронный ресурс].	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
Э7	Проблемы теории и практики управления. Международный журнал [Электронный ресурс].	<a href="http://www.uptp.ru/">http://www.uptp.ru/</a>
Э8	Управление изменениями. Проект Василия Демьяненко [Электронный ресурс].	<a href="http://ibcm.biz">http://ibcm.biz</a>
Э9	Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс].	<a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>
Э10	Электронная библиотека по бизнесу, финансам, экономике и смежным темам [Электронный ресурс].	<a href="http://www.finbook.biz">http://www.finbook.biz</a>
Э11	Электронный журнал «Управление изменениями в компании»	<a href="http://www.markus.spb.ru/about/">http://www.markus.spb.ru/about/</a>

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Перечень информационных технологий

- компьютерная техника и системы связи используются для создания, сбора и обработки информации;
- электронные презентации;
- электронная почта, форумы, видеоконференцсвязь Zoom – для взаимодействия с обучающимися;
- дистанционные занятия с использованием виртуальной обучающей среды Moodle;
- Skype используется для проведения дистанционного обучения и консультаций;
- электронные библиотечные ресурсы ДОНАУИГС.

Программное обеспечение: MS Word, MS Excel, MS Power Point, виртуальная обучающая среда Moodle.

#### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ГОУ ВПО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Дисциплина обеспечена:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, групповых занятий и консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: аудитория № 504 учебный корпус № 1.

- комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран; программное обеспечение - Windows 8.1 Professional x86/64 (академическая подписка DreamSpark Premium), LibreOffice 4.3.2.2 (лицензия GNU LGPL v3+ и MPL2.0);

- специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места обучающихся (96), стационарная доска.

2. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации:

читальные залы, учебные корпуса 1, 6. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев 163а, г. Донецк, ул. Артема 94.

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ГОУ ВПО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

Сервер: AMD FX 8320/32Gb(4x8Gb)/4Tb(2x2Tb). На сервере установлена свободно распространяемая операционная система DEBIAN 10. MS Windows 8.1 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Windows XP (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Windows 7 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами

подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Office 2007 Russian OLP NL AE (лицензии Microsoft № 42638778, № 44250460), MS Office 2010 Russian (лицензии Microsoft № 47556582, № 49048130), MS Office 2013 Russian (лицензии Microsoft № 61536955, № 62509303, № 61787009, № 63397364), Grub loader for ALT Linux (лицензия GNU LGPL v3), Mozilla Firefox (лицензия MPL2.0), Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, лицензия GNU GPL), IncScape (лицензия GPL 3.0+), PhotoScape (лицензия GNU GPL), 1С ERP УП, 1С ЗУП (бесплатные облачные решения для образовательных учреждений от 1Сfresh.com), OnlyOffice 10.0.1 (SaaS, GNU Affero General Public License3).

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.
2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?
3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
4. Следует ли менять организационную культуру компании?
5. Что препятствует ее успешному изменению?
6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?
7. Как культура влияет на организационную эффективность?
8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?
9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?
10. Как оценить готовность организации к изменениям?
11. В чем состоит сущность понятия «организация»?
12. Каковы основные характеристики организация как объекта управления?
13. Какие критерии используются для классификации организаций?
14. Сформулируйте понятие «организационная структура».
15. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций?
16. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.
17. Каковы основные этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь?
18. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь?
19. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение?
20. Определите место концепции организационных изменений в теории менеджмента.
21. Когда и в связи с чем возникла концепция управления изменениями? Какие стадии прошла данная концепция в ходе своей эволюции?
22. В чем состоит специфика отечественного управления хозяйственными предприятиями в сравнении с зарубежными направлениями и школами?
23. Какие факторы способствуют, а какие противодействуют адаптации зарубежного опыта управления к региональной действительности?
24. Определите специфические черты модернизации региональных систем управления.
25. Какие факторы определяют политику изменений в компании?
26. В чем сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления?
27. Возможно ли совместное использование базовых инструментов оценки этапа жизненного цикла организации - моделей И. Адизеса и Л. Грейнера?
28. Назовите общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге).
29. Какие факторы определяют выбор конкретной модели изменений?
30. Назовите ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.
31. Индивидуальные реакции на изменения
32. Индивидуальные предпочтения и изменения
33. Понятие команды и ее отличие от группы
34. Принципы создания команд
35. Основные этапы развития команды стратегических изменений
36. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений.

37. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями.
38. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения
39. Отличие постоянно действующей команды от проектной.
40. Сопротивлений изменениям по основным уровням управления
41. Методы реагирования на сопротивление.
42. Методология «Анализ «поля сил».
43. Механизмы преодоления сопротивления.
44. «Измерения» управленческой деятельности
45. Причина нерезультативного лидерства
46. Условия возникновения лидерского поведения
47. Преобразование лидера в агента изменений
48. Основные принципы управления процессом изменений
49. Структура системы управления изменениями
50. Модель «переходного периода»
51. Модель EASIER
52. Модель системной технологии вмешательства
53. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

#### ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

##### Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Компоненты процесса преобразований
4. Современные управленческие подходы и размер организации
5. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
7. Принципы работы организации с использованием организационных метафор.
8. Подходы к проведению изменений.
9. Модели организационных изменений и организационных преобразований.

##### Раздел 2. Управление изменениями на организационных уровнях компании

10. Методы психологического влияния на персонал
11. Команда в организации.
12. Типы и стадии развития команды.
13. Стили проведения изменений.
14. Преодоление конфликтов в процессе изменений
15. Причины сопротивления изменениям.
16. Преодоление сопротивления изменениям.
17. Методы преодоления сопротивления.
18. Роль личностей, групп в организационном развитии.
19. Роль лидера при организационных изменениях.
20. Основные подходы к принятию управленческого решения
21. Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе управления изменениями
22. Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента
23. Виды стратегий осуществления изменений
24. Управление процессом изменений
25. Инструменты проведения организационных изменений.

#### 5.2. Темы письменных работ

##### ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

###### Раздел 1.

###### Теоретические основы управления изменениями

###### Темы рефератов к Теме 1.1. основополагающие идеи и принципы управления изменениями

1. Основные составляющие организационного совершенства по Харингтону (процессы, проекты, изменения, знание, ресурсы).

2. Виды компетентностей в управлении изменениями на предприятиях.

###### Темы рефератов к Теме 1.2. Закономерности развития и изменения организации

1. Теории обучения в процессе осуществления изменений. Модель Д. Колба. Таксономия Блума.

###### Темы рефератов к Теме 1.3. Теоретические основы организационных изменений

1. Модели и подходы к организационным изменениям.

2. Принципы работы организации с использованием организационных метафор, которые характеризуют сущность подходов к изменениям.

3. Организация как машина, политическая система, организм, поток и трансформация (метафоры Гаррета

- Моргана к организационным изменениям).
4. Модели изменений (модель Льюина, формула изменений Бекхарда, модель согласования Надлер-Тушмана, системная модель Сенге). Цикл изменений по Коттеру.
  5. Модели организационных преобразований.

## Раздел 2.

Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Темы рефератов к Теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

1. Бихевиористический, когнитивный, психодинамический, гуманистико-психологический подходы к изменениям.
2. Управление своими и чужими изменениями, разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы.
3. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям.
4. Этапы изменения команды по Такману: риски лидера и рекомендации относительно оптимизации процессов.
5. Типология участников команды изменений по Белбину. Ловушки Биона.
6. Определение желательных стандартов поведения команды и организации.

Темы рефератов к Теме 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

1. Управление сопротивлением изменениям.
2. Формирование инновационной организационной культуры.
3. Разработка рекомендаций по снижению сопротивления изменениям.

Темы рефератов к Теме 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений.

1. Эффективное лидерство.
2. Матрица взаимосвязей: метафора организации и необходимый тип руководства.
3. Менеджеры и лидеры: общее и отличное (по Уорену Беннису).
4. Характеристика «согласительных» руководителей по Дж. Липман-Блюмену.
5. Эмоциональная компетенция управленца.

Темы рефератов к Теме 2.4 Управление изменениями в стратегическом развитии организации

1. Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений.
2. Команды в процессе реструктуризации.
3. Ребрендинг. Создание бренда работодателя.
4. Стратегическая сетка Кеша для оценки состояния информационных технологий в организации.
5. Трехступенный подход управления изменениями в ИТ.
6. Изменения процессов и корпоративной культуры организации.

### 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление изменениями" разработан в соответствии с локальным нормативным актом "Порядок разработки и содержания фондов оценочных средств основной образовательной программы высшего профессионального образования в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление изменениями" в полном объеме представлен в учебно-методическом комплексе дисциплины.

### 5.4. Перечень видов оценочных средств

Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, индивидуальное задание, контроль знаний по разделам.

## РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- 1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.
- 2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением

сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Освоение дисциплины должно завершиться овладением необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками. Этот результат, может быть, достигнут только после весьма значительных усилий. При этом важными окажутся не только старание и способности, но и хорошо продуманная организация труда обучающегося. В первую очередь это правильная организация времени.

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку. Сведения об этом, т. е. списки литературы, темы семинарских занятий и вопросы к ним, а также другие необходимые материалы имеются в разработанном учебно-методическом комплексе. Регулярное посещение лекций и семинарских занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, умениями, навыками, но и помогает наилучшим образом организовать время, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Управление изменениями» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа обучающихся. Именно овладение и усвоение обучающимся рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины. Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы обучающийся углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основания качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя. Указания по самостоятельному изучению дисциплины приведены в Методических рекомендациях по организации самостоятельной работы обучающихся.

Относительно проблематики учебной дисциплины обучающимся рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение и углубленное обработки разделов, тем дисциплины, отдельных вопросов тем;
- изучение сложных тем учебной дисциплины по конспектам, учебниками и специальной литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к выполнению ситуационных заданий и тестирования по разделам;
- подготовка по вопросам семинаров, написание рефератов, докладов, тематических сообщений.

Основой изучения любой дисциплины является освоение ее понятийного аппарата. Простое заучивание терминов часто расценивается как бесполезная трата времени, а также снижает мотивацию изучения дисциплины. Поэтому для освоения терминологии рекомендуется использовать такие формы работы как составление и решение кроссвордов и логических задач.

Важнейшей частью работы студента является изучение существующей практики. Учебник, при всей его важности для процесса изучения дисциплины, как правило, содержит лишь минимум необходимых теоретических сведений. Академическое образование предполагает более глубокое знание предмета. Кроме того, оно предполагает не только усвоение информации, но и формирование навыков исследовательской работы. В процессе освоения дисциплины при подготовке к занятиям рекомендуется не только использовать предложенную в программном блоке литературу, но и материалы периодических изданий, информацию Internet-ресурсов, баз данных, электронных библиотек. Работу по конспектированию следует выполнять, предварительно изучив планы семинарских занятий. В этом случае ничего не будет упущено и обучающемуся не придется конспектировать источник повторно, тратя на это драгоценное время. Правильная организация работы, чему должны способствовать данные выше рекомендации, позволит обучающемуся своевременно выполнить все задания, получить достойную оценку и избежать, таким образом, необходимости тратить время на переподготовку и передачу дисциплины. При освоении дисциплины необходимо пользоваться материалами конспекта лекций, основной, дополнительной и справочной литературой. Любую тему необходимо изучать в следующей последовательности:

1. Изучить материал лекционного конспекта и соответствующих разделов учебников.
2. Отобрать материал по дополнительным литературным источникам и справочной литературе и изучить его.
3. Составить краткий конспект ответов на поставленные вопросы - написать план ответа или краткий конспект, выделить в нем главное и четко структурировать текст;- проработать устный или письменный ответ. В ходе подготовки к занятиям рекомендуется составлять планы – конспекты ответов, формулировать

сложные вопросы для коллективного обсуждения, составлять блок-схемы и рисунки, являющиеся опорными конспектами при ответе на вопрос. Для подготовки к семинарским занятиям по каждой теме обучающемуся нужно усвоить лекционный материал; ознакомиться с планом семинарского занятия и рекомендованной литературой к нему; при необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, касающимся докладов и рефератов; использовать учебно-научный потенциал библиотек ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и других научных учреждений. Указания по подготовке к семинарским занятиям приведены в Методических рекомендациях для проведения семинарских занятий. В течение изучения дисциплины обучающийся должен выполнить индивидуальные задания по каждому разделу и подготовить реферат. При подготовке реферата следует пользоваться консультациями и методическими рекомендациями преподавателя относительно структуры и оформления реферата. Указания по самостоятельному изучению дисциплины, выполнению индивидуальных заданий и написанию рефератов приведены в Методических рекомендациях для организации самостоятельной работы обучающихся и выполнения индивидуальных заданий и рефератов.



