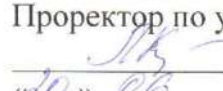


ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
 Л.Н.Костина  
«10» . 06 . 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление изменениями»**

---

|                        |   |
|------------------------|---|
| Направление подготовки | 38.04.02 «Менеджмент»   |
| Магистерские программы | «Стратегическое управление», «Менеджмент организаций», «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Международный менеджмент» |

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление изменениями» для студентов первого курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы: «Стратегическое управление», «Менеджмент организаций», «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Международный менеджмент») очной / заочной форм обучения.

Автор(ы), разработчик(и): профессор, д.э.н., доцент Р.В. Ободец  
 доцент, к.э.н., доцент О.А. Удалых  
 \_\_\_\_\_  
 должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

Программа рассмотрена на заседании ПМК кафедры «Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания ПМК от 08.06.2017 № 10  
 дата

Председатель ПМК  Я.В. Ободец  
 (подпись) (инициалы, фамилия)

Программа рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания кафедры от 09.06.2017 № 15  
 дата

Заведующий кафедрой  В.В. Дорофиенко  
 (подпись) (инициалы, фамилия)

## 1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является овладение знаниями и приобретение практических навыков по организации процесса управления изменениями.

К задачам дисциплины можно отнести следующее:

приобретение концептуальных и методологических знаний о сущности и природе возникновения изменений, роли изменений в развитии организации;

усвоение навыков формирования системы организации менеджмента организации в условиях изменений;

формирование научного мировоззрения и ознакомление с технологиями и методами управления изменениями в организации;

изучение особенностей функционирования организации в условиях непрерывных изменений.

| Код соответствующей компетенции по ФГОС | Наименование компетенций   | Результат освоения (знать, уметь, владеть)   |
|---|--|--|
| ОПК-2                                   | Способность организовывать процесс управления организацией   | <p><b>Знать:</b><br/>принципы и методы организации управленческой деятельности.</p> <p><b>Уметь:</b><br/>формировать систему менеджмента организации и отдельных служб с учетом масштабов и направлений деятельности.</p> <p><b>Владеть:</b><br/>навыками оценки состояния предприятия.</p>  |
| ОК-3                                    | Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения | <p><b>Знать:</b><br/>индивидуальные подходы к изменениям;<br/>факторы эффективной деятельности команды;<br/>сущность и особенности организации управления предприятием;<br/>модели и подходы к организационным изменениям;<br/>современные методы управления изменениями;<br/>сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов.</p> <p><b>Уметь:</b><br/>работать в условиях изменения процессов исследования.</p> <p><b>Владеть:</b><br/>навыками и готовностью применять научные методы самостоятельно.</p> |

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

В соответствии с утвержденным учебным планом дисциплина «Управление изменениями» отнесена к базовой части профессионального цикла.

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

При изучении дисциплины «Управление изменениями» требуются знания и умения, полученные при изучении таких дисциплин: «Методология и методика научных исследований», «Управление инвестициями и проектами», «Стратегическое планирование и бизнес-план».

### 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Управление изменениями», необходимы обучающимся для освоения компетенций, формируемых такими учебными дисциплинами как «Современный стратегический анализ», «Теория организаций и организационное поведение», «Стратегии инноваций».

## 3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

|                                       | Кредиты ECTS<br>(зачетные единицы) | Всего часов |            | Форма обучения<br>(вносятся данные по реализуемым формам) |                |
|---------------------------------------|------------------------------------|-------------|------------|---|----------------|
|                                       |                                    | О           | З          | Очная   | Заочная        |
|                                       |                                    |             |            | Семестр № 2   | Семестр № 2    |
| <b>Общая трудоемкость</b>             | <b>3</b>                           | <b>108</b>  | <b>108</b> | <b>Количество часов на вид работы:</b>                    |                |
| <b>Виды учебной работы, из них:</b>   |                                    |             |            |   |                |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>     |                                    |             |            | <b>32</b>   | <b>6</b>       |
| В том числе:                          |                                    |             |            |   |                |
| Лекции                                |                                    |             |            | <b>16</b>   | <b>4</b>       |
| Семинарские занятия                   |                                    |             |            | <b>16</b>   | <b>2</b>       |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b> |                                    |             |            | <b>76</b>   | <b>102</b>     |
| <b>Промежуточная аттестация</b>       |                                    |             |            |   |                |
| В том числе:                          |                                    |             |            |   |                |
| экзамен                               |                                    |             |            | <b>экзамен</b>  | <b>экзамен</b> |

## 4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

| Наименование раздела, темы дисциплины                              | Виды учебной работы (бюджет времени) |                      |                     |                        |       |                        |                      |                     |                        |       |
|--|--------------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-------|------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-------|
|  | Очная форма обучения                 |                      |                     |                        |       | Заочная форма обучения |                      |                     |                        |       |
|  | Лекции                               | Практические занятия | Семинарские занятия | Самостоятельная работа | Всего | Лекции                 | Практические занятия | Семинарские занятия | Самостоятельная работа | Всего |
| 1  | 2                                    | 3                    | 4                   | 5                      | 6     | 7                      | 8                    | 9                   | 10                     | 11    |
| <b>Раздел 1. Концептуальные основы управления изменениями</b>      |                                      |                      |                     |                        |       |                        |                      |                     |                        |       |
| Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями             | 4                                    |                      | 4                   | 10                     | 18    | 2                      |                      |                     | 16                     | 18    |
| Тема 1.2. Индивидуальные изменения                                 | 2                                    |                      | 2                   | 10                     | 14    |                        |                      |                     | 14                     | 14    |
| Тема 1.3. Командные изменения                                      | 2                                    |                      | 2                   | 10                     | 14    |                        |                      |                     | 14                     | 14    |
| Тема 1.4 Стратегии осуществления организационных изменений         | 2                                    |                      | 2                   | 10                     | 14    |                        |                      |                     | 14                     | 14    |
| <b>Итого по разделу:</b>   | 10                                   |                      | 10                  | 40                     | 60    | 2                      |                      |                     | 58                     | 60    |
| <b>Раздел 2. Методы и технологии управления изменениями</b>        |                                      |                      |                     |                        |       |                        |                      |                     |                        |       |
| Тема 2.1. Традиционные и современные методы управления изменениями | 2                                    |                      | 2                   | 20                     | 24    | 2                      |                      | 2                   | 22                     | 24    |
| Тема 2.2. Реинжиниринг бизнес-процессов                            | 4                                    |                      | 4                   | 16                     | 24    |                        |                      |                     | 24                     | 24    |
| <b>Итого по разделу:</b>   | 6                                    |                      | 6                   | 36                     | 48    | 2                      |                      | 2                   | 46                     | 48    |
| <b>Всего за семестр:</b>   | 16                                   |                      | 16                  | 76                     | 108   | 4                      |                      | 2                   | 102                    | 108   |

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины:

| Наименование раздела, темы дисциплины                            | Содержание разделов дисциплины   | Содержание семинарских занятий   |              |   |  |
|--|--|--|--------------|---|--|
|  |  |  | Кол-во часов |   |  |
|  |  |  | 0            | 3 |  |
| 1  | 2  | 3  | 4            | 5 |  |
| <b>Раздел 1. Концептуальные основы управления изменениями</b>    |  |  |              |   |  |
| <b>Тема 1.1.</b><br>Теоретические аспекты управления изменениями | Организация как система. Теория жизненных циклов организации. Природа, источники и необходимость проведения изменений. Виды изменений. Фазы изменений. Организационное развитие (модели И. Адизеса, Л. Грейнера). Базовые модели изменений: эволюционные и | <b>Семинарское занятие 1:</b><br>1. Природа, источники и необходимость проведения изменений.<br>2. Сущность, задачи и принципы управления изменениями.<br>3. Жизненный цикл организации и фазы ее изменений. | 2            |   |  |

| Наименование раздела, темы дисциплины                                | Содержание разделов дисциплины  | Содержание семинарских занятий  |              |   |
|--|---|---|--------------|---|
|  |   |   | Кол-во часов |   |
|  |   |   | 0            | 3 |
| 1  | 2   | 3   | 4            | 5 |
|  | революционные.  | <b>Семинарское занятие 2:</b><br>1. Базовые эволюционные модели изменений.<br>2. Базовые революционные модели изменений   | 2            |   |
| <b>Тема 1.2.</b><br>Индивидуальные изменения                         | Индивидуальные подходы к изменениям (бихевиористичный, когнитивный, психодинамический, гуманистически-психологический). Человеческий фактор и готовность к изменениям. Причины сопротивления изменениям. Устранение причин сопротивления изменениям.                    | <b>Семинарское занятие 3:</b><br>1. Индивидуальные подходы к изменениям.<br>2. Человеческий фактор и готовность к изменениям.<br>3. Управления на разных этапах изменений.<br>4. Эффективное лидерство. | 2            |   |
| <b>Тема 1.3.</b><br>Командные изменения                              | Эффективное управление изменениями. Типы команд. Особенности эффективной команды. Руководство и управление командами. Факторы эффективной деятельности команды. Способы инициирования адаптации команды предприятия к организационным изменениям.                       | <b>Семинарское занятие 4:</b><br>1. Формирование команды управления изменениями.<br>2. Типы команд.<br>3. Особенности эффективной команды.<br>4. Управление командами                                   | 2            |   |
| <b>Тема 1.4</b><br>Стратегии осуществления организационных изменений | Управление изменениями и стратегический менеджмент. Основные стратегии организационных изменений. Использование модели «переходного периода». Использование модели «постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум и контроль процесса изменений. | <b>Семинарское занятие 5:</b><br>1. Управление изменениями и стратегический менеджмент<br>2. Основные стратегии организационных изменений<br>3. Использование моделей управления изменениями            | 2            |   |
| <b>Раздел 2. Методы и технологии управления изменениями</b>          |   |   |              |   |

| Наименование раздела, темы дисциплины                                       | Содержание разделов дисциплины  | Содержание семинарских занятий   |              |   |
|---|---|--|--------------|---|
|   |   |  | Кол-во часов |   |
|   |   |  | 0            | 3 |
| 1   | 2   | 3  | 4            | 5 |
| <b>Тема 2.1</b><br>Традиционные и современные методы управления изменениями | Подготовка к изменениям и их планирование как проект. Механизм реализации изменений и их контроль. Управление сопротивлением изменениям. Современные методы управления изменениями (аутсорсинг, бенчмаркинг, лин-менеджмент). Роль ИТ менеджмента в управлении изменениями  | <b>Семинарское занятие 6:</b><br>1. Традиционные методы управления изменениями.<br>2. Управление проектами как метод управления изменениями.<br>3. Управление сопротивлением изменениям.<br>4. Обучение и консультирование | 2            | 2 |
| <b>Тема 2.2</b><br>Реинжиниринг бизнес-процессов                            | Процессный подход в системе стратегического менеджмента. Сущность и понятие бизнес-процессов. Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов.<br>Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегических изменений. Программные комплексы построения бизнес-процессов. Основные условия по выбору стратегий управления изменениями. | <b>Семинарское занятие 7:</b><br>1. Современные методы и приемы управления изменениями.<br>2. Аутсорсинг.<br>3. Бенчмаркинг.<br>4. Лин-менеджмент.   | 2            |   |
|   |   | <b>Семинарское занятие 8:</b><br>1. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов<br>2. Показатели оценки эффективности бизнес-процессов<br>3. Факторы успеха бизнес-процессов<br>4. Основные этапы масштабных изменений         | 2            |   |

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине:

1. Управление изменениями: конспект лекций для студентов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы: «Стратегическое управление», «Менеджмент организаций», «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Международный менеджмент») очной/заочной форм обучения / сост.: Р.В. Ободец, О.А. Удалых. – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. – 145 с. (в электронном виде, режим доступа).

2. Управление изменениями: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для студентов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы: «Стратегическое

управление», «Менеджмент организаций», «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Международный менеджмент») очной/заочной форм обучения / сост.: Р.В. Ободец, О.А. Удалых. – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. – 43 с.

3. Управление изменениями: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для студентов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы: «Стратегическое управление», «Менеджмент организаций», «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Международный менеджмент») очной/заочной форм обучения / сост.: Р.В. Ободец, О.А. Удалых. – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. – 36 с.

#### **Перечень контрольных вопросов для самоподготовки:**

1. Закономерности развития организации.
2. Направления организационного развития.
3. Методы организационного развития.
4. Критерии оценки уровня организационного развития.
5. Сущность, необходимость, предпосылки и классификация организационных изменений.
6. Личность как субъект организационного поведения при проведении организационных изменений.
7. Группа как субъект организационных изменений.
8. Управление изменением организационной культуры.
9. Сопротивление организационным изменениям.
10. Управление качеством как инструмент организационных изменений.
11. Обучающиеся организации.
12. Инструменты проведения организационных изменений.
13. Мониторинг и контроль процесса изменений.
14. Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация.
15. Использование сетевых графиков в управлении изменениями.

#### **5.2. Перечень основной учебной литературы**

1. Воронков, Д.К. Развитие підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К.Воронков, Ю.С.Погорелов. - Харків : Адв., 2009. - 436 с.
2. Данилюк, А. А. Управление изменениями : учебн. пособие / А. А. Данилюк. - Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. - 288 с.
3. Крутиков, В. К. Управление изменениями : учебн.-метод. пособие / В.К. Крутиков, Т. В. Дорожкина, Ю. В. Зайцев, О. В. Федорова. - Калуга: Издательство: ИП Шилин «Эйдос», 2014. - 85 с.
4. Петенко, И.В. Методологические основы инвестиционного развития промышленных предприятий : монография / И.В. Петенко, В.А.Кучер; ДонГУУ. - Донецк : Вебер, 2009. - 722 с.
5. Управление изменениями : учебн. пособие / Сост. Т.А.Галынчик. – Нижневартовск : Изд-во НВГУ, 2016. - 120 с.

#### **5.3. Перечень дополнительной литературы**

1. Гальдикас, Л. Н. Управление изменениями : учебн. пособие / Л. Н. Гальдикас, И. П. Войку. - Псков : Псковский государственный университет, 2013. - 428 с.
2. Иванова, Т.А. Стратегічне управління підприємством: у 2-х ч. [текст]: навч. посіб. – Донецьк: ДонДУУ, 2009. Ч2: – 239 с.
3. Моисеева, Н. К. Стратегический менеджмент : учебник / Н.К. Моисеева. – М. : МИЭТ, 2010. – 220 с.



4. Смірічевський, С.Ф. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. для студ. : рек. м-вом освіти і науки України / С.Ф. Смерічевський, В.О. Захаров. - 2-ге вид. - Донецьк : ДонДУУ, 2007. - 199 с.

5. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 357 с.

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.management.com.ua/?lang=rus>(Интернет-портал для управленцев).
2. <http://www.aup.ru/library/>(Электронная библиотека экономической и деловой литературы).
3. <http://hbr-russia.ru/>(сайт журнала "Harvard Business Review Россия").
4. <http://www.mckinsey.com/russianquarterly/>(вестник McKinsey).
5. <http://www.adme.ru/articles/chto-delaet-brend-menedzher-v-rossijskoj-kompanii-5150/>
6. <http://www.hr-portal.ru/article/mify-i-pravda-o-brend-menedzherakh>
7. [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/advert/advert\\_matrix.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/advert/advert_matrix.htm)
8. <http://www.prdesign.ru/text/2009/annualreport1.html>
9. <http://www.prdesign.ru/text/2011/rosatomweb.html>
10. <http://slon.ru/blogs/solis/post/416688/>
11. <http://www.rb.ru/topstory/business/2011/06/10/150221.html>
12. <http://teenbiz.ru/management/chto-takoe-reputacionnyj-menedzhment/>
13. <http://jarki.ru/wordpress/2010/02/15/430/>
14. <http://www.advertology.ru/article45460.htm>
15. [www.marketing.ru](http://www.marketing.ru)
16. [www.4p.ru](http://www.4p.ru)
17. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

## **7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)**

Электронные презентации используются студентами на семинарских занятиях во время докладов; во время подготовки и для оценки индивидуальной работы осуществляется взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты. Skype, для проведения дистанционного обучения и консультаций.

### **7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)**

*Программное обеспечение не применяется.*

### **7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)**

Доступ к электронным библиотечным ресурсам ГОУ ВПО ДонАУиГС  
<http://vk.com/lib406>

## **8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций**

### **8.1. Виды промежуточной аттестации.**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением

оценок, осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

решение ситуационных задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

участие в дискуссии по проблемным темам дисциплины и оценка качества анализа проведенной научно-исследовательской работы;

написание рефератов;

самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме экзамена и позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине.

## 8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения слушателем дисциплины в оценки по традиционной (государственной) шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

| Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость) | Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя | Оценка по государственной шкале | Оценка по шкале ECTS | Определение   |
|---|--|---------------------------------|----------------------|---|
| 4,5 – 5,0   | 90% – 100%   | 5                               | A                    | отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)                                 |
| 4,0 – 4,49  | 80% – 89%  | 4                               | B                    | хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)                      |
| 3,75 – 3,99                                       | 75% – 79%  | 4                               | C                    | хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 25%)                      |
| 3,25 – 3,74                                       | 65% – 74%  | 3                               | D                    | удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)                                |
| 3,0 – 3,24  | 60% – 64%  | 3                               | E                    | достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным количеством недостатков (до 40%) |
| до 3,0  | 35% – 59%  | 2                               | FX                   | неудовлетворительно с возможностью повторной  |

|  |         |   |   |   |
|--|---------|---|---|---|
|  |         |   |   | сдачи (ошибок свыше 40%)  |
|  | 0 – 34% | 2 | F | неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%) |

### 8.3. Критерии оценки работы студента

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность слушателя выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных слушателем во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии слушатель выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

#### 8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или опыта) деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)

##### Темы рефератов по дисциплине «Управление изменениями»

1. Теории обучения в управлении изменениями.
2. Модели управления изменениями.
3. Модели формирования эффективной команды.
4. Сотрудничество как особый вид деятельности.
5. Модели организационных изменений.
6. Управление сопротивлением изменениям.
7. Формирование системы мотивации к изменениям.
8. Традиционные методы управления изменениями.
9. Современные методы управления изменениями.
10. Программные комплексы построения бизнес-процессов.
11. Организационное развитие (модели И.Адизеса, Л.Грейнера)
12. Проблемы при применении аутсорсинга
13. Факторы определения уровня потенциала изменений
14. Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений
15. Концепции и модели систем управления как объекты изменений
16. Изменения миссии, видения будущего, организационной культуры
17. Исследования организаций и определение направлений изменений
18. Сопротивление изменениям и его преодоление
19. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
20. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
21. «Измерения» управленческой деятельности.
22. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
23. Модели организационного развития.
24. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
25. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.

26. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
27. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.

***Показатели и критерии оценки реферата***

| Показатели оценки                      | Критерии оценки   | Баллы (max) |
|--|---|-------------|
| 1. Новизна реферата                    | - актуальность проблемы и темы;<br>- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;<br>- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений                                | 20          |
| 2. Степень раскрытия сущности проблемы | - соответствие содержания теме реферата;<br>- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;<br>- обоснованность способов и методов работы с материалом;<br>- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал | 30          |
| 3. Обоснованность выбора источника     | - круг, полнота использования литературных источников по проблеме;<br>- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов)  | 20          |
| 4. Соблюдение требований к оформлению  | - правильное оформление ссылок на используемую литературу;<br>- грамотность и культура изложения;<br>- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;<br>- соблюдение требований к объему реферата.                                      | 20          |
| 5. Грамотность                         | - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;<br>- отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;<br>- литературный стиль   | 10          |

Шкалы оценок:

- 80 - 100 баллов – оценка «отлично»
- 60 - 79 баллов – оценка «хорошо»
- 30 - 59 баллов – оценка «удовлетворительно»
- 0 - 29 баллов – оценка «неудовлетворительно»

**Примерные тестовые задания по дисциплине «Управление изменениями»**

*В каждом из предложенных тестов отметьте один правильный ответ:*

1. Сущность «классического подхода» к изменениям:

- а) бюрократизм
- б) удовлетворение потребностей персонала
- в) учет внешних факторов организаций

2. *Метод эвристики входит в:*
- а) бихевиористические подходы
  - б) когнитивную психологию
  - в) гуманистический подход
3. *В каком подходе организацию рассматривают как сложную социально-экономическую систему:*
- а) системный подход
  - б) классический подход
  - в) ситуационный подход
4. *В поведенческом подходе основное внимание уделяется:*
- а) внутренним мыслительным процессам
  - б) социальной роли работников
  - в) изучению смысловых структур человека
5. *Сколько основных положений выделяют в гуманистическом подходе:*
- а) 5
  - б) 6
  - в) 4
6. *Какого индивидуального подхода к изменениям не существует:*
- а) классического
  - б) системного
  - в) структурного
7. *Метод эвристики входит в:*
- а) бихевиористичный подход
  - б) когнитивную психологию
  - в) гуманистический подход
8. *Способами распределения власти между различными уровнями организации являются:*
- а) распределение полномочий, односторонние действия и делегирование полномочиями
  - б) распределение полномочий, активные действия и поддержка изменений
  - в) распределение полномочий и делегирования полномочий
9. *Согласно какой модели выделяют 4 уровня готовности человека к переменам:*
- а) транстеоретической
  - б) ситуационной
  - в) когнитивной
10. *Выберите правильное определение гуманистической психологии:*
- а) ориентирована на изучение смысловых структур человека, основными элементами исследования являются высшие ценности, самоактуализация личности, свобода, психическое здоровье
  - б) изучает психическую сторону человека, исследует психическое расстройство и эмоциональное потрясение человека
  - в) направлена на изучение определенных структур человека, основными элементами исследования являются: память, языковые процессы, поведение в обществе
11. *Сколько уровней готовности принято выделять в модели ситуационного управления?*
- а) 4
  - б) 3
  - в) 2
12. *Ситуационный подход:*
- а) рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций

б) концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией

в) подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды

13. *Подход, в котором четко указано настроение целей и задач, которые стоят перед организацией:*

- а) системный
- б) ситуационный
- в) классический

14. *Кому принадлежит эта теория гуманистической психологии: "Иерархия потребностей, приоритет бытийных или дефициентных потребностей?"*

- а) Г.Олпорт
- б) А. Маслоу
- в) К. Роджерс

15. *Модель ситуационного управления выделяет 4 стиля руководства:*

- а) предписывает, что навязывает, принимает участие, делегирует
- б) предписывает, что продает, принимает участие, делегирует
- в) приказывает, характерно, что продает, делегирует

16. *Делегирование полномочий - это:*

- а) процесс передачи части функций другому лицу
- б) исходит от руководителя задание подчиненному
- в) самостоятельный вид профессиональной деятельности

17. *В каком индивидуальном подходе к изменениям основным предметом выступают высшие ценности и межличностные взаимоотношения:*

- а) гуманистический подход
- б) классический подход
- в) системный подход

18. *Первая стадия транстеоретической модели:*

- а) подготовительная
- б) предшествует размышлений необходимости перемен
- в) стадия активных действий

19. *Интенциональность человека проявляется в:*

- а) боязни перемен
- б) способности ставить цели
- в) независимости и свободолюбия

20. *Как называют бихевиористический подход к индивидуальным изменениям:*

- а) системный
- б) поведенческий
- в) когнитивный.

**Критерии оценки:** все тестовые задания равноценны и в результате правильных ответов на каждый из них можно получить по одному баллу. Итоговая оценка зависит от количества правильных ответов в процентном соотношении:

- "5" (отлично) - 90-100% правильных ответов;
- "4" (хорошо) - 80-89% правильных ответов;
- "3" (удовлетворительно) - 70-79% правильных ответов;
- "2" (неудовлетворительно) - 69% и менее правильных ответов.

#### Перечень вопросов к экзамену

1. Организация как система.

2. Природа, источники и необходимость проведения изменений.
3. Классификация изменений.
4. Сущность и задачи управления изменениями.
5. Принципы управления изменениями.
6. Жизненный цикл организации и фазы ее изменений.
7. Базовые эволюционные модели изменений.
8. Базовые революционные модели изменений.
9. Индивидуальные подходы к изменениям.
10. Человеческий фактор и готовность к изменениям.
11. Управление на разных этапах изменений.
12. Эффективное лидерство.
13. Формирование команды управления изменениями.
14. Типы команд.
15. Руководство и управление командами.
16. Факторы эффективной деятельности команды.
17. Особенности эффективной команды.
18. Сущность и задачи управление командами.
19. Управление изменениями и стратегический менеджмент.
20. Основные стратегии организационных изменений.
21. Условия, элементы и факторы эффективности организационных преобразований.
22. Реформирование организации.
23. Теории обучения в управлении изменениями.
24. Способы инициирования адаптации команды предприятия к организационным изменениям.
25. Подготовка к изменениям и их планирование как проект.
26. Механизм реализации изменений и их контроль.
27. Управление сопротивлением изменениям.
28. Использование моделей управления изменениями.
29. Традиционные методы управления изменениями.
30. Управление проектами как метод управления изменениями.
31. Управление сопротивлением изменениям.
32. Обучение и консультирование.
33. Современные методы и приемы управления изменениями.
34. Аутсорсинг как метод управления изменениями.
35. Бенчмаркинг как метод управления изменениями.
36. Лин-менеджмент как метод управления изменениями.
37. Бизнес-процессы, классификация бизнес-процессов.
38. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
39. Показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
40. Факторы успеха бизнес-процессов.
41. Основные этапы масштабных изменений.
42. Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов.
43. Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегических изменений.
44. Программные комплексы построения бизнес-процессов.
45. Основные условия по выбору стратегий управления изменениями.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Управление изменениями» осуществляется в ходе текущего и промежуточного контроля.

Текущий контроль организуется в формах:

- устного опроса (фронтальной беседы, индивидуального опроса, докладов);
- контрольных работ;
- проверки письменных заданий (решения задач, рефератов);
- тестирования.

Промежуточный контроль осуществляется в форме экзамена. Экзамен по дисциплине проводится в простой устной форме, когда слушатели отвечают на билет, структуру которого составляют три теоретических вопроса.

Оценка осуществляется по пятибалльной системе («1», «2», «3», «4», «5»).

Оценка выставляется в зависимости от полноты и обоснованности ответов:

1. На «отлично» (от 90 до 100 %) оценивается ответ, в котором показано знание структуры курса специализации, темы, излагаемого вопроса, знание дополнительной литературы, прочное усвоение материала, а также способность к его творческой самостоятельной оценке.

2. Оценка «хорошо» (от 75 до 89 %) предполагает знание структуры курса специализации, темы, излагаемого вопроса, дополнительной литературы, способность сделать самостоятельные выводы, умение выделить главное, некоторых вопросов.

3. На «удовлетворительно» (от 60 до 74 %) оценивается усвоение основной части учебного материала, когда студент недостаточно глубоко изучил некоторые разделы курса специализации, допускает нечеткие формулировки, преобладает репродуктивное освоение (лишь воспроизведение прочитанного).

4. «Неудовлетворительно» (59 и менее) ставится в том случае, когда слушатель не знает значительной части учебного материала, допускает существенные ошибки, когда знания носят отрывочный и бессистемный характер, нет понимания важных узловых вопросов курса специализации, а на большинство дополнительных вопросов даны ошибочные ответы.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на семинарских занятиях.

Оценка результатов устного экзамена объявляется обучающимся в день его проведения.

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Управление изменениями», с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа студентов. Именно овладение и выяснения студентом рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины.

Рекомендации, предлагаемые оказывают методическую помощь при самостоятельном изучении дисциплины. Рекомендуется такая последовательность: ознакомиться с содержанием рабочей программы учебной дисциплины; изучить и законспектировать соответствующие разделы рекомендуемой литературы. Кроме того, целесообразно ознакомиться с новыми статьями специальных журналов и сборников. При самостоятельном изучении дисциплины необходимо особое внимание обращать на такой основной аспект, коммуникации всегда сопровождают руководителя во время его



профессиональной деятельности.

***Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции***

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

***Методические рекомендации к семинарским занятиям***

При подготовке к семинарским занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы учебной дисциплины. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течении семинарского занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

***Рекомендации по работе с литературой.***

Теоретический материал учебной дисциплины становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

***Методические рекомендации студентам по подготовке к выполнению контрольных работ***

Контрольная работа включает серию задач, сформулированных преподавателем. Задачи по своему содержанию соответствуют изученной студентами части предмета. К контрольной работе студенты готовятся путем осуществления повторных действий по изучению предмета. Работа по решению задач на контрольном занятии в принципе не отличается от решений студентами отдельных домашних заданий. Однако каждый студент должен быть готов к отстаиванию правильности своего решения и верности избранного им метода.

***Методические рекомендации студентам по подготовке к экзамену***

При подготовке к экзамену студент должен повторно изучить конспекты лекций и рекомендованную литературу, просмотреть решения основных задач, решенных самостоятельно и на семинарах и включенных в контрольную работу, а также составить письменные ответы на все вопросы, вынесенные на экзамен.

**10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

При изучении дисциплины необходимы лекционные аудитории, оснащенные мультимедийным оборудованием имеющимся в ГОУ ВПО ДонАУиГС.

**11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения**

кафедры)

### **Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины**

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, рассматриваются на заседаниях кафедр и утверждаются проректором по учебной работе, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

### **СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НА 20\_\_/20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД**

«Управление изменениями»

---

38.04.02 «Менеджмент»

---

(магистерские программы: «Стратегическое управление», «Менеджмент организаций», «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Управление в сфере экономической конкуренции», «Международный менеджмент»)

|   |
|---|
| <b>ДОПОЛНЕНО</b> (с указанием раздела РПУД) |
|   |
| <b>ИЗМЕНЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)  |
|   |
| <b>УДАЛЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)   |
|   |

|   |
|---|
| Реквизиты протокола заседания кафедры<br>от _____ № _____<br>дата |
|---|