

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 14:27:57  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 3*  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01 Менеджмент преобразований**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.04.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Антикризисное управление организациями**

(наименование образовательной программы)

**Магистр**

(квалификация)

**Заочная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

*Епишенкова А.А., канд. гос. упр. доцент, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере*

**Заведующий кафедрой:**

*Рытова Н.А., д-р. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере*

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01 «Менеджмент преобразований» одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 02 от «24» октября 2025 г.

**РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ****1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель изучения дисциплины «Менеджмент преобразований» – получение обучающимися теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области управления преобразованиями в деятельности организации, которые смогут использовать в своей будущей работе.

**1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения данного курса необходимо решить следующие задачи:

- формировать знания о различных подходах к управлению преобразованиями в организации;
- овладеть приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния организации с точки зрения человеческого потенциала с целью реализуемых преобразований;
- овладеть принципами и методами проведения преобразований в организации;
- изучить источники, а также способы формирования, развития и изменения организационной культуры;
- приобрести практические навыки по управлению преобразованиями в системе мотивации персонала организации;
- 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 реализации прогнозируемых преобразований в организации.

**1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.В.01

*1.3.1. Дисциплина "Менеджмент преобразований" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Управление антикризисными программами

*1.3.2. Дисциплина "Менеджмент преобразований" выступает опорой для следующих элементов:*

Антикризисное управление трудовым потенциалом организации

Научно-исследовательская работа

**1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:**

*ПКс-5.1: Способен разрабатывать и реализовывать механизмы адаптации и процедуры организационных изменений реализации антикризисного управления*

Знать:

<b>Уровень 1</b>	принципы проведения организационных изменений
<b>Уровень 2</b>	факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления преобразованиями
<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 преобразованиями

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

*В результате освоения дисциплины "Менеджмент преобразований" 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 преобразованиями. 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 преобразований.
<b>1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ</b>	
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/практических 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.	
<b>Промежуточная аттестация</b>	
Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Менеджмент преобразований" видом промежуточной аттестации является Экзамен	

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Общая трудоёмкость дисциплины "Менеджмент преобразований" составляет 5 зачётные единицы, 180 часов.						
Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.						
<b>2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. Теоретические основы управления организационным развитием</b>						
Тема 1.1. Изменения и преобразования: связь и различия /Лек/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.1. Изменения и преобразования: связь и различия /Сем зан/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	

				Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9		
Тема 1.1.Изменения и преобразования: связь и различия /Ср/	2	21	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.3 Л3.4 Л3.5 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Лек/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Сем зан/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Ср/	2	22	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.3 Л3.4 Л3.5 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.3. Теоретические основы преобразований в организации /Лек/	2	2	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.3. Теоретические основы преобразований в организации /Сем зан/	2	2	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.2 Л3.3	0	

				Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9		
Тема 1.3. Теоретические основы преобразований в организации /Ср/	2	22	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.3 Л3.4 Л3.5 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
<b>Раздел 2. Управление преобразованиями на организационных уровнях компании</b>						
Тема 2.1. Возможности преобразований на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Лек/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.1. Возможности преобразований на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Сем зан/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.1. Возможности преобразований на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Ср/	2	24	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.3 Л3.4 Л3.5 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.2. Противодействие преобразованиям, причины и методы его преодоления /Лек/	2	2	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.2. Противодействие преобразованиям,	2	2	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2	0	

причины и методы его преодоления /Сем зан/				Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9		
Тема 2.2. Противодействие преобразованиям, причины и методы его преодоления /Ср/	2	24	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.3 Л3.4 Л3.5 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
<b>Раздел 3. Управление преобразованиями в стратегическом развитии организации</b>						
Тема 3.1. Роль руководителя в преобразующем менеджменте организации /Лек/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 3.1. Роль руководителя в преобразующем менеджменте организации /Сем зан/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 3.1. Роль руководителя в преобразующем менеджменте организации /Ср/	2	22	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.3 Л3.4 Л3.5 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 3.2. Проектирование преобразований в стратегическом развитии организации /Лек/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

				Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9		
Тема 3.2. Проектирование преобразований в стратегическом развитии организации /Сем зан/	2	0	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 3.2. Проектирование преобразований в стратегическом развитии организации /Ср/	2	24	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.3 Л3.4 Л3.5 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Косультация по дисциплине /Конс/	2	4	ПКс-5.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Л3.2 Л3.3 Л3.4 Л3.5 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

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

В процессе освоения дисциплины «Менеджмент преобразований» 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 «Менеджмент преобразований» 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	под общ. ред. Л. Б. Костровец	Социализация государственной экономической политики : выбор Донбасса как необходимость : коллективная монография (703 с.)	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022
Л1.2	Е. А. Байдина, С. М. Бельмас, Н. И. Нагибина [и др.] ; под редакцией В. Л. Попова	Управление развитием организации: подходы, методы, инструменты : монография (164 с.)	Пермь : ПНИПУ, 2023
Л1.3	З.В. Брагина, Н.Ю. Андреева.	Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала: монография (198 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2022
Л1.4	Кокинз, Г.	Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: практическое руководство (316 с.)	Москва : Интеллектуальная Литература, 2020
2. Дополнительная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Резник, С.Д.	Управление изменениями, Практикум; деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учебное пособие (193 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2024
Л2.2	А.А. Чурсин, Е.А. Нестеров	Управление опережающим развитием высокотехнологичных отраслей промышленности и организаций: монография (205 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2023
Л2.3	Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов	Управление социальным развитием организации : учебник (216 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2023
Л2.4	А. А. Мальцева, И. А. Монахов, Н. Е. Барсукова [и др.] ; под ред. А.А. Мальцевой	Управление изменениями и развитием научных организаций на микроуровне: проблемы и решения: монография (304 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2020
Л2.5	Чуланова, О. Л.	Управление компетенциями персонала: учебник (232 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2024
Л2.6	А. С. Вавилова, Т. В. Натальина, С. В. Петухова	Принципы и методы исследований и принятия решений. Кейсы: практикум (100 с.)	Новосибирск : НГУЭУ, 2023
3. Методические разработки			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
ЛЗ.1	А. А. Епишенкова	Менеджмент преобразований: конспект лекций для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Антикризисное управление организациями» (206 с.)	" , 2024"
ЛЗ.2	А. А. Епишенкова	Менеджмент преобразований: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 1 курса образовательной	" , 2024"

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
		программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Антикризисное управление организациями» (21 с.)	
ЛЗ.3	А. А. Епишенкова	Менеджмент преобразований: методические рекомендации к выполнению индивидуальных заданий и рефератов для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Антикризисное управление организациями» (26 с.)	" 2024"
ЛЗ.4	А. А. Епишенкова	Менеджмент преобразований: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Антикризисное управление организациями» (18 с.)	" 2024"
ЛЗ.5	А. А. Епишенкова	Менеджмент преобразований: методические рекомендации к выполнению курсовой работы для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Антикризисное управление организациями») (27 с.)	" 2024"

#### 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Библиотека ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» [Электронный ресурс].	<a href="https://donampa.ru/biblioteka">https://donampa.ru/biblioteka</a>
Э2	Лидерство и менеджмент. Международный научно-практический журнал [Электронный ресурс].	<a href="https://bgscience.ru/journals/lim/">https://bgscience.ru/journals/lim/</a>
Э3	Менеджмент в России и за рубежом. Журнал [Электронный ресурс].	<a href="http://www.mevriz.ru/about/">http://www.mevriz.ru/about/</a>
Э4	Научная электронная библиотека [Электронный ресурс].	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
Э5	Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс].	<a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>
Э6	Электронный журнал «Управление изменениями в компании»	<a href="http://www.markus.spb.ru">http://www.markus.spb.ru</a>
Э7	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»	<a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a>
Э8	ЭБС «ЛАНЬ»	<a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a>
Э9	ЭБС «ЗНАНИУМ»	<a href="https://znanium.ru">https://znanium.ru</a>

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

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

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

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

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)

- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License).

В ходе освоения дисциплины обучающиеся используют возможности интерактивной коммуникации со всеми участниками и заинтересованными сторонами образовательного процесса, ресурсы и информационные технологии посредством электронной информационной образовательной среды академии. Информационные технологии: электронная почта, форумы, видеоконференцсвязь, виртуальная обучающая среда - Moodle. Программное обеспечение: Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Word

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

Донецкая республиканская универсальная научная библиотека им. Н. К. Крупской - <http://www.lib-dpr.ru/>  
 Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» - <https://cyberleninka.ru/>  
 Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>  
 Электронная библиотека Института проблем рынка РАН Российской академии наук (ИПР РАН) – <http://www.ipr-ras.ru/libr.htm>  
 Электронная библиотечная система "Лань" - <https://e.lanbook.com/> Договор № 285 от 11.12.2023  
 База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» <https://www.minfin.ru/ru/statistics/>  
 База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)  
 Единая межведомственная информационно-статистическая система <https://www.fedstat.ru>  
 Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий AUP.Ru <http://www.aup.ru/about.htm>  
 Административно-управленческий портал. Маркетинг и менеджмент в бизнесе <http://www.socintegrum.ru/catalog/item14.html>

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:  
 рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

### 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 успешному преобразованию?
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 преобразованиям?
11. В чем состоит сущность понятия «организация»?
12. Каковы основные характеристики организации 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 преобразованиями.
31. Индивидуальные реакции на преобразования.
32. Индивидуальные предпочтения и изменения.
33. Понятие команды и ее отличие от группы.
34. Принципы создания команд.
35. Основные этапы развития команды стратегических изменений в проектах преобразований.
36. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях реализации преобразований
37. Роль системного подхода в управлении организационными преобразованиями.
38. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения?
39. Отличие постоянно действующей команды от проектной.
40. Противодействие преобразованиям 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 преобразований
49. Структура системы управления организационными изменениями
50. Модель «переходного периода»
51. Модель EASIER
52. Модель системной технологии вмешательства
53. Планирование и реализация стратегий преобразующего менеджмента.

#### ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

##### Раздел 1. Теоретические основы управления организационным развитием

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений и преобразований
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 преобразований.
9. Модели организационных изменений и организационных преобразований.

##### Раздел 2. Управление преобразованиями 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 преобразований.
15. Причины противодействия преобразованиям.
16. Преодоление противодействия преобразованиям.
17. Методы преодоления сопротивления.
18. Роль личностей, групп в организационном развитии.

**Раздел 3. Управление преобразованиями в стратегическом развитии организации**

19. Роль лидера в проектах преобразований.
20. Основные подходы к принятию управленческого решения
21. Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе реализации преобразований
22. Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента.
23. Виды стратегий осуществления изменений.
24. Управление процессом преобразований.
25. Инструменты реализации преобразований в организации.

**5.2. Темы письменных работ****ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ****Раздел 1. Теоретические основы управления организационным развитием****Темы рефератов к Теме 1.1. Изменения и преобразования: связь и различия**

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 преобразований в организации**

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 преобразованиями на организационных уровнях компании****Темы рефератов к Теме 2.1. Возможности преобразований 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. Противодействие преобразованиям, причины и методы его преодоления**

1. Управление сопротивлением изменениям.

2. Формирование инновационной организационной культуры.

3. Разработка рекомендаций по снижению сопротивления изменениям.

**Раздел 3. Управление преобразованиями в стратегическом развитии организации****Темы рефератов к Теме 3.1. Роль руководителя в преобразующем менеджменте организации.**

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 3.2 Проектирование преобразований 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 "Менеджмент преобразований" разработан в соответствии с локальным нормативным актом .

Фонд оценочных средств дисциплины "Менеджмент преобразований" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

#### **5.4. Перечень видов оценочных средств**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (письменные домашние задания и расчетные работы, ответы на вопросы, тестовые задания, контрольные задания), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация включает семестровый контроль в период зачетно-экзаменационной сессии – экзамен.

### **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 Донецком .

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 «Менеджмент преобразований» 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 пересдачу 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. Отобразить 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 Донецкого 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.