

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации

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

Экономический факультет  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
проректор

\_\_\_\_\_ П. А. Машаров  
«17» апреля 2025 г.  
МП

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Укрупненная группа направлений подготовки	38.00.00	Экономика	и
Программа высшего образования		управление	
Направление подготовки	Программа бакалавриата		
Направленность (профиль)	38.03.01 Экономика		
образовательной программы	Экономика		
Квалификация	Бакалавр		
Форма обучения	Очная, очно-заочная		

Рабочая программа может быть адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Донецк 2025

Рабочая программа дисциплины **«Управление изменениями»** для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (Профиль: Экономика), составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №954 (с изм. и доп.), Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06 апреля 2021 г. № 245 (с изм. и доп.), в соответствии с учебным планом, утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВО «ДонГУ» для набора 2025 года.

Разработчик:

доцент кафедры менеджмента,  
канд. экон. наук

С.Н. Горбань

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры менеджмента  
Протокол от 14.04.2025 г. № 9а

Заведующий кафедрой

А.В. Половян

СОГЛАСОВАНО:

Декан экономического факультета  
16.04.2025 г.

Ю. Н. Полшков

Учебно-методическая комиссия экономического факультета  
Протокол от 16.04.2025 г. № 8  
Председатель

Е. Н. Стрелина

Руководитель основной образовательной  
программы:

д-р экон наук, проф.  
14.04.2025 г.

Е. С. Шилец

## 1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**1.1. Требования к предварительной подготовке обучающихся, предшествующие и сопутствующие дисциплины, на которых основывается изучение данной:** «Философия», «Менеджмент», «Социология», «Правоведение», «Организация производства».

**1.2. Дисциплины, курсовые работы и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как последующие:** «Оценка рисков», «Прогнозирование»; производственная практика: преддипломная; выпускная квалификационная работа.

## 2. ОПИСАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Общая характеристика

Наименование показателя	Значение показателя
Название образовательной программы	38.03.01 Экономика (Профиль: Экономика)
Шифр и название в соответствии с учебным планом	Б1. В.ДВ. 5.1 «Управление изменениями»
Часть образовательной программы	Вариативная часть: выбор обучающегося
Количество зачетных единиц / всего часов	3,5/ 126

В случае предъявления от обучающегося или его родителя (законного представителя) заявления на обучение по адаптированной образовательной программе высшего образования, подкрепленного заключением психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) или медико-социальной экспертизы (МСЭ) с рекомендациями создания индивидуальной программы реабилитации и абилитации (ИПРА), данная рабочая программа может быть адаптирована с учетом индивидуальных особенностей здоровья обучающегося.

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

Форма обучения	курс	семестр	Общее количество часов					Форма контроля
			лекционных	лабораторных	практических	самостоятельной работы + контроль	всего	
Очная	4	7	34	-	34	58	126	экзамен
Очно-заочная	4	7	10	-	10	106	126	экзамен

## 3. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

### 4.1. Компетенции:

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

*Тип задач профессиональной деятельности – организационно-управленческий:*

ПК-2. Способен разрабатывать и контролировать эффективность выполнения организационно-экономических мер по управлению деятельностью, предотвращению и устранению рискованных ситуаций на уровне предприятий и организаций, органов государственного и муниципального управления, субъектов мировой экономики, а также прогнозировать социально-экономическое развитие системы на микро-, мезо- и макроуровне с целью обоснования управленческого решения, построения экономических, финансовых и организационных моделей.

#### 4.2. Индикаторы компетенций:

УК-2. И-3. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации.

ПК-2. И-2. Демонстрирует способность контролировать эффективность выполнения разработанных мер, своевременно выявляя отклонения и принимая корректирующие решения

Компетенции	Индикаторы	Результаты обучения
<b>УК-2.</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<b>УК-2. И-3.</b> Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	Знает подходы к определению необходимых изменений в организации
		Умеет разрабатывать план проведения изменений в организации
<b>ПК-2.</b> Способен разрабатывать и контролировать эффективность выполнения организационно-экономических мер по управлению деятельностью, предотвращению и устранению рискованных ситуаций на уровне предприятий и организаций, органов государственного и муниципального управления, субъектов мировой экономики, а также прогнозировать социально-экономическое развитие системы на микро-, мезо- и макроуровне с целью обоснования управленческого решения, построения экономических,	<b>ПК-2. И-2.</b> Демонстрирует способность контролировать эффективность выполнения разработанных мер, своевременно выявляя отклонения и принимая корректирующие решения	Знает подходы к технологии проведения изменений в организации
		Знает причины сопротивления изменениям в организации
		Умеет использовать методы преодоления сопротивлений изменениям в организации

финансовых и организационных моделей.		
--	--	--

## 5. ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

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

организации	<p>Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиций агентов изменений.</p> <p>Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.</p>
<b>Раздел 2. Управление изменениями в организации</b>	
<b>Тема 5.</b> Изменения личностного поведения в организации	<p>Поведенческие ресурсы управления изменениями. Алгоритм модификации организационного поведения персонала: сущность, значение, этапы.</p> <p>Основы представления о личности. Понятие личности. Поведение личности. Личность в структуре организации. Типы личности.</p> <p>Понятие и природа отношений. Содержание и динамика развития отношений. Модель отношений.</p> <p>Восприятие человеком окружения. Модель восприятия. Факторы, влияющие на восприятие. Способы восприятия, порождающие ошибки.</p> <p>Изменение личностного делового поведения: саморегуляция, инициативное деловое поведение.</p> <p>Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные.</p>
<b>Тема 6.</b> Управление изменением мотивации в организации	<p>Роль человеческого фактора в современном обществе. Подходы к поощрению работников. Понятие и механизм мотивации. Общая характеристика мотивационного процесса. Теории мотивации. Многоаспектность мотивации.</p> <p>Управление процессом изменения мотивации. Принципы построения системы мотивации персонала. Управленческие мотивационные стратегии. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.</p>
<b>Тема 7.</b> Персональное изменение в организации	<p>Понятие карьеры. Факторы, определяющие успех карьеры. Карьера и структура жизни. Характеристика этапов карьеры. Развитие карьеры, виды деловой карьеры. Планирование карьеры.</p> <p>Организационная социализация; характеристика основных этапов. Факторы, влияющие на раннюю социализацию. Предварительная подготовка к работе. Процесс адаптации к жизни в организации. Научение поведению и модификация поведения человека в организации. Профессиональная социализация.</p> <p>Обучение и научение. Поощрение и научение. Модель опосредованного научения. Виды последствий поведения индивидуума. Формирование поведения. Условно-рефлекторная модель научения. Социальное (косвенное) научение. Перенос знаний.</p>
<b>Тема 8.</b> Управление	Понятие группы, ее особенности. Типы групп и их структура.

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

## 6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Наименования разделов и тем	Количество часов				
	Лекц.	Лаб.р.	Практ.	СРС+К	Всего
<b>Раздел 1 Теоретические основы управления изменениями</b>					
<b>Тема 1.</b> Природа организационных изменений	4		4	5	13
<b>Тема 2.</b> Методы организационных изменений	4		4	5	13
<b>Тема 3.</b> Изменения в организации и их	4		4	5	13

источники					
<b>Тема 4.</b> Способы управления сопротивлением в организации	4		4	5	13
<b>Итого по разделу 1</b>	<b>16</b>		<b>16</b>	<b>20</b>	<b>52</b>
<b>Раздел 2 Управление изменениями в организации</b>					
<b>Тема 5.</b> Изменения личностного поведения в организации	4		4	6	14
<b>Тема 6.</b> Управление изменением мотивации в организации	2		2	8	12
<b>Тема 7.</b> Персональное изменение в организации	4		4	6	14
<b>Тема 8.</b> Управление изменением поведения группы	2		2	6	10
<b>Тема 9.</b> Управление изменением организационной культуры	2		2	6	10
<b>Тема 10.</b> Управление нововведениями в организации	4		4	6	14
<b>Итого по разделу 2</b>	<b>18</b>		<b>18</b>	<b>38</b>	<b>74</b>
<b>Всего по компоненту ООП</b>	<b>34</b>		<b>34</b>	<b>58</b>	<b>126</b>

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

Наименования разделов и тем	Количество часов				
	Лекц.	Лабор.	Практ.	СРС+К	Всего
<b>Раздел 1 Теоретические основы управления изменениями</b>					
<b>Тема 1.</b> Природа организационных изменений	1		1	11	13
<b>Тема 2.</b> Методы организационных изменений	1		1	11	13
<b>Тема 3.</b> Изменения в организации и их источники	1		1	11	13
<b>Тема 4.</b> Способы управления сопротивлением в организации	1		1	11	13
<b>Итого по разделу 1</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>44</b>	<b>52</b>
<b>Раздел 2 Управление изменениями в организации</b>					
<b>Тема 5.</b> Изменения личностного поведения в организации	1		1	12	14
<b>Тема 6.</b> Управление изменением мотивации в организации	1		1	10	12
<b>Тема 7.</b> Персональное изменение в организации	1		1	12	14
<b>Тема 8.</b> Управление изменением поведения группы	1		1	8	10
<b>Тема 9.</b> Управление изменением организационной культуры	1		1	8	10
<b>Тема 10.</b> Управление нововведениями в организации	1		1	12	14
<b>Итого по разделу 2</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>62</b>	<b>74</b>
<b>Всего по компоненту ООП</b>	<b>10</b>		<b>10</b>	<b>106</b>	<b>126</b>

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

### 7.1. Контрольные вопросы



## **Раздел 1 Теоретические основы управления изменениями**

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

(мезоуровень).

33. Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.

34. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису).

35. Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное.

36. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.

37. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиции агентов изменений.

38. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.

39. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.

40. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение.

41. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.

## **Раздел 2 Управление изменениями в организации**

42. Изменение личностного делового поведения: саморегуляция,

43. Инициативное деловое поведение.

44. Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные.

45. Следствия удовлетворенности трудом.

46. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.

47. Управление процессом изменения мотивацией.

48. Принципы построения системы мотивации персонала.

49. Управленческие мотивационные стратегии.

50. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.

51. Должностная модель поведения.

52. Структура предписанного поведения. Разновидности поведения должностных лиц.

53. Дисциплинарные воздействия – профилактические, корректирующие.

54. Подкрепление и наказание – ключевые принципы процесса научения.

55. Нематериальное вознаграждение: вознаграждение потреблением, видимые и публичные вознаграждения, социальное вознаграждение, вознаграждение пользованием, подарки, проектирование рабочего места.

56. Проектирование рабочих мест и качество трудовой деятельности.

57. Подходы к проектированию рабочего места: научная организация труда, обогащения труда, характеристики рабочего места, качество трудовой жизни.

58. Перепроектирование рабочих мест для персонала. Модель характеристик работы Р. Хэкмана и Г. Олдхэма.

59. Управленческая концепция руководителя: понятие, подходы к выбору стратегий – экстенсивный, интенсивный.

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

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

62. Типы управленческих позиций – предпринимательского и административного типа.
63. Типология в зависимости от собственности в фирме.
64. Модели управленческих ориентаций: демократизаторская, гуманизаторская, бюрократическая, технократическая, автократическая, инноваторская.
65. Управление изменением организационной культурой.
66. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.
67. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.
68. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.
69. Инновации в организациях: определение, виды.
70. Процесс и принципы нововведений.
71. Типы личностей по отношению к нововведениям.
72. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений.
73. Функции руководителя-преобразователя.
74. Рефлексивная модель управления: сущность, процесс.
75. Рефлексивное обучающее погружение.
76. Управление поведением клиентуры. «Антиклиентурное», «псевдоклиентурное» поведение.
77. Типы клиентов. Приемы стимулирования покупателей.

## **7.2. Темы докладов (рефератов)**

Не предусмотрены программой дисциплины

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

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

### **Образец задания контрольной работы**

#### ***Теория***

1. Модели управления изменениями.

#### ***3. Ответить на тесты.***

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

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

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

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

**Вопрос 3.** Основные формы сопротивления изменениям

- а) слухи, утаивание информации
- б) открытая, закрытая
- в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- г) забастовки, увольнения, неподчинение

**Вопрос 4.** Основные уровни сопротивления изменениям

- а) высший, средний, низовой
- б) сильный, слабый

- в) явный, неявный
- г) индивидуальный, групповой, системный

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

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

**Критерии оценивания контрольной работы**

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

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

**ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Образовательный уровень – бакалавриат

Направление подготовки – 38.03.01 Экономика

Очная форма обучения (7 семестр), очно-заочная форма обучения

Учебная дисциплина «Управление изменениями»

**Экзаменационный билет № n**

**Теория**

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

**3. Ответить на тесты.**

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

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

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

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

**Вопрос 3. Основные формы сопротивления изменениям**

- а) слухи, утаивание информации
- б) открытая, закрытая
- в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- г) забастовки, увольнения, неподчинение

**Вопрос 4. Основные уровни сопротивления изменениям**

- а) высший, средний, низовой
- б) сильный, слабый

в) явный, неявный

г) индивидуальный, групповой, системный

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

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

б) выделение ресурсов для устранения рисков

в) избегание, снижение, страхование, перемещение

**Критерии оценивания экзаменационного задания**

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

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

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

Разделы	Вид работы	Баллы
Раздел 1	Организационно-учебная работа студента в аудитории	4
	Самостоятельная работа	16
	Контрольная работа	20
	<b>Итого</b>	<b>40</b>
Раздел 2	Организационно-учебная работа студента в аудитории	6
	Самостоятельная работа	14
	<b>Итого</b>	<b>20</b>
<b>Экзамен</b>		<b>40</b>
<b>Общий итог</b>		<b>100</b>

**Соответствие баллов оценке**

Количество баллов из 100	ECTS	Оценка по пятибалльной шкале	
		Экзамен, дифференцированный зачет	Зачет
90-100	A	отлично	зачтено
80-89	B	хорошо	зачтено
75-79	C		зачтено
70-74	D	удовлетворительно	зачтено

60-69	E	неудовлетворительно	зачтено
35-59	FX		не зачтено
0-34	F		не зачтено

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

Учебные занятия проводятся в 7-м и 5-м корпусах ДонГУ (г. Донецк, ул. Челюскинцев, 186; 1896). Для проведения лабораторных занятий требуется аудитория, оборудованная меловой или маркерной доской, мультимедийный проектор и экран, ноутбук, комплект учебной мебели для студентов, рабочее место преподавателя, выход в Интернет – проводной или с использованием Wi-Fi.

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

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

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

*Дистанционный курс «Управление изменениями»* доступен по ссылке на платформе Moodle Центра дистанционного обучения экономического факультета ФГБОУ ВО «ДонГУ»: <http://ef.donnu-support.ru/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=11291>

## 10. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Горбань С.Н. – Управление изменениями: конспект лекций для студентов высших учебных заведений. / С.Н.Горбань. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2016. – 250 с.. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ef.donnu-support.ru/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=9815>

2. Горбань С.Н. Методические указания к изучению учебной дисциплины «Управление изменениями» / С.Н.Горбань. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2016. – 44 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ef.donnu-support.ru/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=11291>

3. Управление изменениями: учебное пособие/ Ю.А.Оленичева, С.Н.Горбань. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2018 – 316 с.

### Дополнительная литература

1. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет»; составитель И. В. Гришина. - Донецк: ДонНУ, 2019.

2. Половян, А. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. В. Половян, Н. Н. Вертиль ; ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет", Экономический факультет, Кафедра менеджмента. - Донецк : ГОУ ВПО "ДонНУ", 2017. - 105 с.

3. Блохина, Т. К. Экономика и управление инновационной организацией: учебник для бакалавров и магистров / Т. К. Блохина, О. Н. Быкова, Т. К. Ермолаева; ФГБОУ ВПО РГАИС. - Москва : Проспект, 2015. - 427 с.

4. Управление изменениями: Учебное пособие / Шермет М.А. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 128 с.

## 11. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 12. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1. Windows 7 PRO (корпоративная лицензия ДонГУ № 46484614)  
2. Microsoft Office (корпоративная лицензия ДонГУ № 46472919)  
3. Microsoft Visual Studio (лицензия программы Dream Spark для высших учебных заведений)

4. Антивирус Касперского, Adobe Acrobat Reader, xPDF (лицензии GPL, Apache, BSD для свободного программного обеспечения).