

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Вишневский Дмитрий Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 30.04.2025 11:55:50  
Уникальный программный ключ:  
03474917c4d012283e5ad996a48a5e700f8dad5

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

Факультет

экономики, управления и лингвистического  
сопровождения



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор  
по учебной работе  
Д.В. Мулов

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

(название дисциплины)

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

(название программы)

Квалификация

специалист по вопросам коммерческой деятельности  
и управления персоналом организации

Форма обучения

очная

(очная, очно-заочная, заочная)

Алчевск, 2024

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Целью** изучения дисциплины является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения изменений в организации.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих **задач**:

изучить теоретические подходы к проведению изменений в организации, анализ форм и методов проведения изменений в организации;

рассмотреть существующий отечественный и зарубежный практический опыт по управлению изменениями в организации;

рассмотреть опыт практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

### Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК-6 - Способен к проектированию и внедрению кросс-функциональных процессов организации или административных регламентов организации	<p><b>Знать:</b> требования к кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации;</p> <p>ключевые показатели эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации</p> <p><b>Уметь:</b> Анализировать кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения. Моделировать кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации</p> <p><b>Владеть:</b> методикой аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса</p>

### Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
<b>Лекции</b>	<b>6</b>
Системный подход к управлению изменениями.	2

Управление стрессом в системе управления изменениями.	2
Способы и модели управления изменениями.	2
<b>Практические занятия</b>	<b>10</b>
Системный подход к управлению изменениями.	4
Управление стрессом в системе управления изменениями.	2
Способы и модели управления изменениями.	4
<b>Самостоятельная работа студента (всего): из них</b>	<b>20</b>
Роль команды в управлении изменениями. Управление конфликтами в системе управления изменений.	6
Методы исследований в управлении изменениями.	6
Управление изменениями в самообучающихся организациях.	8
<b>Форма аттестации</b>	зачет

### **Содержание разделов дисциплины**

#### **Тема 1 Системный подход к управлению изменениями**

Взгляд на организацию, как на динамическую систему. Система управления изменениями организации. Системное представление организации. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией. Система управления организаций. Структура элементов системы управления организацией. Управляемые и неуправляемые процессы управления изменениями. Совокупность проблем антикризисного управления. Формирование и функционирование механизма управления изменениями организации. Элементы устойчивости организационной системы.

#### **Тема 2 Управление стрессом в системе управления изменениями**

Природа стресса и роль управления конфликтами. Незначительные стрессы. Чрезмерный стресс. Физиологические и психологические признаки стресса. Модель стрессовой реакции. Анализ причин стресса для предупреждения конфликтов. Организационные факторы стресса. Конфликт ролей. Неопределённость ролей. Личностные факторы. Способы управления стрессом и предупреждения конфликтов. Повышение производительности труда и снижение стресса. Защита от стресса. Стрессовый и нестрессовый стиль жизни руководителя и подчинённого.

#### **Тема 3 Способы и модели управления изменениями.**

Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Этапы развития и кризисы роста по Л. Грейнеру. Источники и виды изменений. Классификация моделей управления изменениями. Основные переменные изменений: время, вовлечённость персонала и техническая сложность. Измерения стратегического и оперативного уровня. Три уровня управления изменениями по Р. М. Кантеру: изменение проектов, программа, самообучающаяся организация. Три основных компонента процесса преобразований: «Трёхмерное пространство», «Штурманская карта», «Естественные законы».

Темпы изменений. Модели изменений. Управление переходом — фазовая модель Уильяма Бриджеса. Модель Курта Левина. Модель управления изменениями. Л. Грейнера. Полярные концепции управления изменениями. «Биологическая» модель преобразований Ф. Гуияра и Дж. Кейли. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка. Модель переходного периода и модель постепенного наращивания. Модель «EASIER» (анг. проще), или модель «Шесть шагов». Модель «6W»

Модель «7S» (Р. Уотерман, Т. Питер, Ж. Филлипс). Модель семи уровней организационных изменений М. Портера. Модель согласования Надлера и Тушмана.

### **Формы контроля освоения дисциплины**

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- устный или письменный опрос;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по

	сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

### Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

### Творческие задания:

1. Классификация организационных изменений.
2. Принципы управления процессом изменений.
3. Функционирование организационной структуры как отражение
4. Взаимодействие системы управления изменениями с общей

системой управления предприятием

5. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.

6. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.

7. Характер организационных изменений по фазам жизненного цикла.

8. Стратегия компании как объект изменений.

9. Организационный анализ компании.

10. Моделирование и изменение организационной структуры управления.

11. Мониторинг процесса организационных изменений.

12. Контроль процесса организационных изменений.

13. Сбалансированная система показателей.

14. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.

15. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.

16. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.

17. Организационная культура в период проведения организационных изменений.

18. Уровни организационной культуры по Э. Шайну.

19. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на

	неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------

## Тесты

Выберите правильный вариант ответа.

1. Обмен информацией в устном и письменном виде посредством символов и действий называется:
  - а) коммуникацией;
  - б) передачей информации;
  - в) приемом информации;
  - г) общением.
  
2. В процесс коммуникации входит:
  - а) этап получения информации;
  - б) этап прогнозирования информации;
  - в) рефлексивный этап;
  - г) этап учета информации.
  
3. Обратная связь позволяет:
  - а) настроить каналы для прохождения информации;
  - б) прогнозировать коммуникации;
  - в) моделировать коммуникации;
  - г) программировать коммуникации.
  
4. В зависимости от формы общения различают коммуникации:
  - а) вербальные;
  - б) межличностные;
  - в) вертикальные;
  - г) нисходящие.
  
5. В зависимости от вида канала общения коммуникации подразделяются на:
  - а) формальные;
  - б) вербальные;
  - в) вертикальные;
  - г) восходящие.
  
6. В зависимости от пространственного расположения каналов различают коммуникации:
  - а) вертикальные;
  - б) восходящие;
  - в) нисходящие;
  - г) вербальные.

7. В зависимости от направления коммуникации подразделяются на:

- а) нисходящие;
- б) вертикальные;
- в) горизонтальные;
- г) неформальные.

8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью: а) устной речи;

- б) жестов;
- в) мимики;
- г) технических устройств.

9. Невербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) жестов;
- б) устной речи;
- в) технических устройств;
- г) слухов.

10. Слухи, возникающие на почве опасений, называются:

- а) «пугала»;
- б) «мечты и чаяния»;
- в) «вбивание клиньев»;
- г) финальными.

11. Целью нисходящей коммуникации является:

- а) постановка подчиненным задач;
- б) получение информации о результатах работы;
- в) изучение мнений подчиненных;
- г) сбор жалоб подчиненных.

12. Целью восходящей коммуникации является:

- а) обеспечение обратной связи между подчиненным и руководителем;
- б) постановка подчиненным задач;
- в) сообщение подчиненным новостей о деятельности организации;
- г) обеспечение социальной поддержки подчиненных.

13. Для эффективной коммуникации взгляд говорящего должен встречаться с глазами собеседника:

- а) не менее 60 % всего времени общения;
- б) не менее 50 % времени общения;
- в) постоянно;
- г) в начале и конце общения.

14. Взгляд в сторону означает:

- а) пренебрежение;

- б) восхищение;
- в) угрозу насилия;
- г) страх и желание уйти.

15. Взгляд в пол означает:

- а) страх и желание уйти;
- б) пренебрежение;
- в) ясно, понял;
- г) хочу подчинить себе.

16. Интимная дистанция составляет менее:

- а) 50 см;
- б) 60 см;
- в) 70 см;
- г) 30 см.

17. Дистанция при персональном общении должна быть не менее:

- а) 50 см;
- б) 60 см;
- в) 70 см;
- г) 120 см.

18. Для проведения дружеской беседы следует выбирать позицию:

- а) углового расположения;
- б) по диагонали;
- в) друг против друга; г) рядом друг с другом.

19. Для проведения конкурирующей беседы следует выбирать позицию:

- а) друг против друга;
- б) по диагонали;
- в) рядом друг с другом;
- г) углового расположения.

20. Для ведения независимого общения следует выбирать позицию:

- а) по диагонали;
- б) друг против друга;
- в) рядом друг с другом;
- г) углового расположения.

21. Согласно теории «великих людей» для успешного лидерства необходимо:

- а) обладать универсальным набором личностных качеств;
- б) использовать соответствующую манеру поведения;
- в) учитывать потребности человека;
- г) учитывать состояние внешней среды.

22. Следовать сложившимся традициям в организации – основной принцип:

- а) законной власти;
- б) экспертной власти;
- в) власти связей;
- г) эталонной власти.

23. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

- а) лидером;
- б) менеджером;
- в) субъектом;
- г) универсумом.

24. Ключевой компетенцией лидера является:

- а) объединение людей;
- б) постановка целей и задач;
- в) формирование организационной структуры; г) осуществление контроля.

25. Ключевой компетенцией менеджера является:

- а) управление подчиненными;
- б) объединение людей;
- в) определение направлений деятельности коллектива;
- г) создание коалиций.

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

#### Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

##### Теоретические вопросы

Назовите основное противоречие развития организации как системы.

2. Охарактеризуйте общие и технологические принципы управления изменениями.
3. Назовите известные Вам виды объектов управления изменениями.
4. Что такое «организационная дисфункция»?
5. Какие Вам известны структурные дисфункции организации?
6. В чём заключается «господство структуры над функцией»?
7. В чём проявляется «бюрократия» как дисфункция?
8. Почему обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации?
9. В чём проявляется стагнация организации?
10. Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?
11. В чём проявляется такая дисфункция, как «клика»?
12. Какие Вам известны дисфункции управленческих решений?
13. Приведите примеры маятниковых решений в организации.
14. Как проявляются дублирование и игнорирование организационного порядка в организации?
15. Какие Вам известны дисфункции в управлении персоналом?
16. Что такое организационная диагностика?
17. Какие Вам известны методы организационной диагностики?
18. В чём сущность метода «анализа решений»?
19. Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
20. Чем развивающее интервью отличается от простого интервью?
21. Расскажите о цели и структуре диагностического интервью.
22. В чём заключается специфика наблюдения как метода исследования?
23. Что такое проблемное поле организации?
24. Какие проблемы считаются корневыми?
25. Укажите возможности и ограничения такого метода анализа проблем, как метод построения графа проблем.
26. Какие достоинства и недостатки характерны для тестирования?
27. В каких случаях используются организационно-деятельностные игры?
28. В чём заключается специфика тренинга?
29. Для чего предназначены методы активизации творческого мышления?
30. В чём состоят правила проведения «мозговой атаки»?
31. Как проходит процедура реализации метода Дельфы?
32. Какие виды аналогий использует метод синектики?
33. Какая фраза является ключевой в методе сценариев?
34. В чём проявляется адаптация организации к внешней среде?
35. Что представляют собой сильные стороны организации?
36. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
37. Как можно использовать результаты SWOT-анализа?
38. Кратко охарактеризуйте структуру плана нововведений.

39. Какие обстоятельства могут потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?

40. Назовите методы разработки инновационных программ.

41. В чём заключается метод “узкой базы”?

42. Какими могут быть причины и формы сопротивления организационным изменениям?

43. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?

44. Что такое эффект множителя в формировании моноцелевого сообщества?

45. Назовите причины, препятствующие распространению нововведений в административной деятельности органов государственного и муниципального управления.

46. Какими должны быть статус и полномочия комиссии по управлению изменениями?

47. В чём заключается специфика управления изменениями в отношении различных объектов в органах государственного и муниципального управления

### Практические задания

Анализ поля сил — метод выявления и оценки группы факторов, либо активно влияющих на преобразования или способствующих внедрению изменений, либо, наоборот, противодействующих.

Таблица 1 — Этапы проведения анализа

Перечень работ	Краткая характеристика	
1	2	
Составить описание ситуации	Проблема: Сотрудники стройцентра «Велострой» отказываются выполнять свои обязанности.	
Провести анализ ситуации	Определим причину возникшей проблемы	
Определить состав сил	Движущие силы	Сдерживающие силы
	1 Ответственно подходят к работе. 2. Качественный ремонт. 3. Квалифицированный персонал. 4. Удобный график работы. 5. Делегирование	1. Отсутствие стимулов для проявления изобретательности. 2. Нежелание дополнительно заниматься обучением. 3. Перегрузка работы. 4. Мало рабочего места 5. Помещение расположено в малоизвестном районе.

	полномочий	
Оценить мощность сил (в баллах)	10 7 10 8 5	8 6 10 9 5
Перечень работ	Краткая характеристика	
Провести сравнительный анализ мощности действия исследуемых сил	<p>Проведение качественного ремонта способно значительно улучшить состояние рабочего помещения, что в свою очередь окажет благоприятное воздействие на сотрудников. Ответственно подходя к работе, способствует появлению клиентской базы и его увеличения. Очень сильно сказывается на работе маленькое помещение, так как сотрудникам мало места для своей комфортной рабочей зоны. Из-за перегрузки, сотрудникам приходится отказываться от заказов. Из-за приемлемого графика работы все сотрудники удовлетворены результатом своих работ, так как повышается эмоциональное состояние.</p> <p>Из-за нежелания развиваться, сотрудники не могут выполнять более оплачиваемую работу. Из-за отсутствия материальных и нематериальных стимулов, у персонала нет желания как-либо проявлять себя, изобретать новшества. Благодаря квалифицированному персоналу все сервисные работы проходят на высшем уровне, что дает удовлетворенность потребностей потребителя.</p> <p>Делегирование услуг как основа рабочего состава, так как благодаря ему каждый сотрудник знает, чем он занимается.</p>	

<p>Определить способы усиления активности и ослабления сопротивления</p>	<p>проводить совместные мероприятия; покупка новых материалов, деталей и т.п.; прислушиваться к персоналу; расширить рабочий состав.</p>	<p>За саморазвитие предлагаются нематериальные стимулы; предлагая новые идеи или изобретения вводить их не только на рабочем месте, а и предлагать на региональном уровне, что дает возможность материального удовлетворения; расширить помещения для комфортных рабочих мест персонала; распределить так нагрузку, чтоб успевать делать все заказы.</p>
<p>Определить пути разрешения проблемы и разработать систему действий</p>	<p>Каждые полгода возить рабочий персонал на семинары в другие регионы, города, страны для получения профессионального опыта других людей. Закупка необходимого нового оборудования не только для расширения зон рабочего места, а и для выполнения нескольких заказов. Расширить рабочий состав для того, чтоб выполнять большее количество заказов.</p>	
<p>Выразить цель в системе показателей</p>	<p>Основная цель — сделать все благоприятные условия для работы персонала для того, чтоб появилось желание не только ходить на работу, а и гордиться тем, где и кем данный сотрудник работает.</p>	
<p>Составить экспертное заключение</p>	<p>Изучив проблему стройцентра можно сделать следующие выводы: руководителю необходимо сделать упор на развитие своей компании. А именно, дать возможность сотрудникам проявлять себя, увеличить заработные платы на 15%, набрать персонал для распределения нагрузок работы, закупить новое оборудование, материалы, мелкие детали т.п. для расширения направления персонала, провести маркетинг предприятия для привлечения клиентской базы.</p>	

## Практическая работа №2

### Упражнение 1. Анализ характеристик управленческих команд

#### Задание

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.

2. В команде один за всех и все за одного (все участники должны друг друга поддерживать и помогать в процессе работы)

3. Все члены команды — единомышленники (все члены команды направляют свою деятельность на достижение общей цели).

4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.

5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга (в группе должна быть гармония между всеми участниками и каждый должен принимать индивидуальные особенности каждого из участников.)

6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы (каждый выполняет свою роль, что в свою очередь повышает эффективность принимаемых решений командой).

7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.

8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма (каждый участник может выполнять несколько ролей, и тем самым это дает возможность выполнять различные задания).

9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску (мотивация повышает эффективность производительности работы команды, а готовность идти на риск дает возможность выбрать более выгодное предложение и получить большую прибыль, усовершенствовать деятельность организации в целом).

10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.

11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу (проведение дискуссий в коллективе, которые помогают выслушать мнение всех участников и прийти к определенному решению или решить возникшую проблему).

Ответ:2,3,5,6,8,9,11.

#### Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачет»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми

	умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

#### Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816937> (дата обращения: 11.08.2023). – Режим доступа: по подписке.

2. Добренёв В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями : учебное пособие для вузов / Добренёв В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А.. — Москва : Академический проект, 2020. — 281 с. — ISBN 978-5-8291-4004-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110111.html> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413045> (дата обращения: 11.08.2023).

4. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 11.08.2023). – Режим доступа: по подписке.

5. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2019. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" :

[сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html>  
(дата обращения: 11.08.2023). - Режим доступа : по подписке.

6. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932281> (дата обращения: 11.08.2023). – Режим доступа: по подписке.

## Лист согласования РПД

Разработал

Доцент кафедры менеджмента  
(должность)

  
(подпись)

Е.В. Кобзева  
(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

И.о. заведующего  
кафедрой менеджмента

  
(подпись)

Е.В. Кобзева  
(Ф.И.О.)

Согласовано

Начальник учебно-методического центра

  
(подпись)

О.А. Коваленко  
(Ф.И.О.)

## Лист изменений и дополнений

Номер изменения, дата внесения изменения, номер страницы для внесения изменений	
ДО ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ:	ПОСЛЕ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ:
Основание:	
Подпись лица, ответственного за внесение изменений	