

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
экономики и управления организациями



Ю.И. Трещевский

08.04.2024г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.33 Управление изменениями

**1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.05.02

Таможенное дело

**2. Профиль подготовки/специализация:** таможенный менеджмент и таможенный контроль

**3. Квалификация выпускника:** специалист таможенного дела

**4. Форма обучения:** очная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики и управления организациями

**6. Составители программы:** к.э.н., доц. Франовская Галина Николаевна

**7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №3 от 21.03.2024г.

**8. Учебный год:** 2025-2026

**Семестр:** 4

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целью освоения учебной дисциплины является:*

- формирование у обучающихся способности разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения по управлению изменениями (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности.

*Задачи учебной дисциплины:*

- формирование у обучающихся способности идентифицировать и разрабатывать варианты организационно-управленческих решений по управлению изменениями в таможенной организации на оперативном и стратегическом уровнях;

- создание у обучающихся способности разрабатывать проекты организационно-управленческих решений по управлению изменениями в таможенной организации.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: обязательная часть блока Б1.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности	ОПК-3.1	Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на оперативном и стратегическом уровнях	Знать: виды организационных изменений, факторы внешней и внутренней организационной среды, виды анализа организационной среды, виды стратегий организационных изменений и критерии их выбора, модели организационных изменений, понятия и причины управления сопротивлением изменениям в таможенных организациях. Уметь: проводить диагностику организационных проблем, проектировать стратегии и модели изменений в таможенной организации и методы управления сопротивлением изменениям в таможенных организациях, выбирать методы управления сопротивлением изменениям в таможенных организациях. Владеть: способностью идентифицировать и разрабатывать варианты организационно-управленческих решений по управлению изменениями в таможенных организациях на оперативном и стратегическом уровнях.
		ОПК-3.3	Разрабатывает проекты организационно-управленческих решений в профессиональной сфере деятельности	Знать: виды организационных изменений, факторы внешней и внутренней организационной среды, виды анализа организационной среды, виды стратегий организационных изменений и критерии их выбора, модели организационных изменений, понятия и причины управления сопротивлением изменениям в таможенных организациях. Уметь: проводить диагностику организационных проблем, проектировать стратегии и модели изменений в таможенной организации и методы управления сопротивлением изменениям в таможенных организациях, выбирать методы управления сопротивлением изменениям в таможенных организациях. Владеть: способностью разрабатывать проекты организационно-управленческих

				решений по управлению изменениями в таможенной организации.
--	--	--	--	---

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. – 3 / 108.**

**Форма промежуточной аттестации – зачёт.**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По семестрам	
		4 семестр	
Аудиторные занятия			
в том числе:	лекции	16	16
	практические	34	34
	лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	58	58	
в том числе: курсовая работа (проект)	-	-	
Форма промежуточной аттестации <i>Зачёт + контрольная</i>			
Итого:	108	108	

**13.1. Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК *
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Сущность и классификация организационных изменений	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.	
1.2	Анализ внешней и внутренней среды таможенной организации до проведения изменений	Внешние и внутренние факторы функционирования таможенной организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.	
1.3	Стратегии изменений в таможенных организациях	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений.	
1.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	
1.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы управления сопротивлениями изменениям.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Сущность и классификация организационных изменений	Виды организационных изменений.	
2.2	Анализ внешней и внутренней среды таможенной организации до проведения изменений	Факторы внешней и внутренней среды таможенной организации. Диагностика организационных проблем. Виды анализа организационной среды.	
2.3	Стратегии изменений в таможенных организациях	Виды стратегий организационных изменений и критерии их выбора. Проектирование стратегий изменений в таможенной организации.	

2.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений. Проектирование моделей организационных изменений в таможенных организациях.	
2.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятия, причины и методы управления сопротивлениями изменениям в таможенных организациях.	

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Сущность и классификация организационных изменений	2	4	-	11	17
2	Анализ внешней и внутренней среды таможенной организации до проведения изменений	2	6	-	11	19
3	Стратегии изменений в таможенных организациях	4	8	-	12	24
4	Модели организационных изменений	4	8	-	12	24
5	Управление сопротивлениями изменениям	4	8	-	12	24
	Итого:	16	34	-	58	108

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Приступая к изучению дисциплины, необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы. Лекции имеют целью дать систематизированные основы научных знаний об управлении изменениями. При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в рабочей программе литературные источники и электронные ресурсы.

Основой успешного освоения дисциплины является также полное и своевременное выполнение практических заданий по дисциплине.

### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины:

#### а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215</a> .
2.	Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по

	экономическим направлениям и специальностям] / А.Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова .— Москва : Юрайт, 2018 .— 283 с.
3.	Коротков, Эдуард Михайлович. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] : [учебник по направлению "Менеджмент"] / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко ; Гос. ун-т управления .— Москва : Юрайт, 2016 .— 277 с.
4.	Понуждаев, Э.А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э.А. Понуждаев, В.П. Медведев, М.Э. Понуждаева. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 458 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819</a> .
5.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015 .— 106 с.
6.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020 .— 211 с.

#### б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
7	Алешникова, Вера Ивановна. Управление организационными изменениями : [учебное пособие по направлению "Менеджмент"] / В.И. Алешникова, А.В. Алешникова ; Ин-т менеджмента, маркетинга и финансов .— Воронеж : АОНО ВПО "ИММиФ", 2011 .— 118 с.
8	Данилюк, А.А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / А.А. Данилюк ; Тюменский государственный университет. — Тюмень : Тюменский государственный университет, 2015. — 288 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572008">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572008</a> .
9	Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. — Москва : Директ-Медиа, 2013. — 265 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210617">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210617</a> .
10	Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. — Казань : Познание (Институт ЭУП), 2014. — 136 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191</a> .
11	Шермет, М.А. Управление изменениями : учебное пособие / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва : Дело, 2015. — 129 с. : ил. — (Образовательные инновации). — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299</a> .

#### в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Источник
12	Электронный университет ВГУ. - <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> .

#### 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы.

№ п/п	Источник
13	Голикова, Галина Викторовна. Управление изменениями в организации : [учебное пособие для студ. направления подгот. 080200.62 Менеджмент] / Г.В. Голикова, Н.В. Голикова, И.В. Трушина ; Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова, Воронеж. фил., Каф. менеджмента торговой организации .— Воронеж : Научная книга, 2014 .— 154 с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 151-154 .— ISBN 978-5-4446-0458-8.
14	Джеён, С. Путь Samsung: стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна : [12+] / С. Джеён, Л. Кёнмук. — Москва : Олимп-Бизнес, 2016. — 368 с. : схем., табл., ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495020">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495020</a> (дата обращения: 09.01.2021). — ISBN 978-5-9693-0345-
15	Катунина, И.В. Управление изменениями / И.В. Катунина .— Омск : Омский государственный университет, 2012 .— 328 с. — ISBN 978-5-7779-1508-5 .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237299">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237299</a> >.
16	Распопов, Владимир Михайлович. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов .— Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2015 .— 332, [1] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 290-291 .— ISBN 978-5-9776-0052-1 .— ISBN 978-5-16-005234-2.

17	Управление инновационными изменениями на предприятии = учебное пособие = [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки: 080500 - "Менеджмент", 080100 - "Экономика" и специальностям: 220601 - "Управление инновациями", 080502 - "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] / Ю.В. Журавлев [и др.] .— Москва : Ваш полиграфический партнер, 2011 .— 252 с.
18	Чернопяттов, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопяттов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496622">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496622</a> (дата обращения: 09.01.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2760-0. – DOI 10.23681/496622. – Текст : электронный.
19	Эйтингон, Владимир Наумович. Стратегическое управление организационными изменениями : [учебное пособие по специальностям "Менеджмент организации", "Экономика и управление"] / В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова, Г.В. Голикова .— Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2011 .— 271 с. : ил., табл. — (Учебник Воронежского государственного университета) .— Библиогр.: с. 268-271 .— ISBN 978-5-9273-1851-3.

### **17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):**

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, практические занятия, выполняются практические задания. Проверка практических заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебные аудитории, специализированная мебель.

### **19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Сущность и классификация организационных изменений	ОПК-3	ОПК-3.1 ОПК-3.3	Практическое задание
2.	Анализ внешней и внутренней среды таможенной организации до проведения изменений	ОПК-3	ОПК-3.1 ОПК-3.3	Практическое задание
3	Стратегии изменений в таможенных организациях	ОПК-3	ОПК-3.1 ОПК-3.3	Практическое задание
4	Модели организационных изменений	ОПК-3	ОПК-3.1 ОПК-3.3	Практическое задание
5	Управление сопротивлениями изменениям	ОПК-3	ОПК-3.1 ОПК-3.3	Практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – зачёт				Тестирование Ситуационные, практико-ориентированные задачи

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление изменениями» проводится в форме контроля выполнения практического задания из двух частей. Критерии оценивания приведены ниже.

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств.

#### 20.1.1. Практическое задание

1. Диагностика организационной среды таможенной организации и разработка стратегии (и/или модели) организационных изменений.
2. Разработка комплекса мероприятий по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере осуществляет выполнение практических заданий. Допускаются небольшие неточности и ошибки. Допускается выполнение не менее 75% практического задания без ошибок и неточностей.	Зачтено
Обучающийся не выполняет практические задания либо выполняет их менее, чем на 75%.	Не зачтено

### 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями» осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- тестовых заданий;
- ситуационных, практико-ориентированных задач;
- результатов прохождения текущей аттестации – выполнения практического задания.

#### 20.2.1 Описание технологии проведения

##### 1) Примеры тестовых заданий:

**ЗАДАНИЕ 1.** Какие внешние факторы воздействуют на деятельность таможенной организации:

- состав и структура персонала таможенных органов, внедрение новейших информационных технологий;
- развитость инфраструктуры, наличие необходимых производственных помещений и материально-технической базы;
- соответствие структуры таможенных органов решаемым целям и задачам, наличие действенной связи между таможенными органами;
- обеспечение экономической безопасности при перемещении товаров, рабочей силы и капиталов через границу Российской Федерации.

**Ответ: обеспечение экономической безопасности при перемещении товаров, рабочей силы и капиталов через границу Российской Федерации.**

**ЗАДАНИЕ 2.** Назовите внутренние факторы функционирования таможенной организации:

- обеспечение экономической безопасности при перемещении товаров, рабочей силы и капиталов через границу Российской Федерации;
- согласованное развитие таможенной инфраструктуры государств-участников таможенного союза;
- соответствие структуры таможенных органов решаемым целям и задачам, наличие действенной связи между таможенными органами;
- объём грузопотока и количества пассажиров, пересекающих границу.

**Ответ: соответствие структуры таможенных органов решаемым целям и задачам, наличие действенной связи между таможенными органами**

**ЗАДАНИЕ 3.** Виды стратегий проведения организационных изменений:

- директивная, переговорная;
- переговорная, соучастия, аналитическая;
- нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная;
- соучастия, партисипативная, переговорная.

**Ответ: нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная**

**ЗАДАНИЕ 4.** Движущими изменения силами являются:

- проблемы и перспективы развития таможенной организации;
- сопротивление персонала и консерватизм руководства;
- внешние объективные факторы;
- всё вышеперечисленное.

**Ответ: проблемы и перспективы развития таможенной организации**

**ЗАДАНИЕ 5.** Элементами формирования изменений по модели 7С:

- давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;
- структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности;
- размораживание, движение, замораживание;
- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

**Ответ: структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности**

## **2) Примеры ситуационных, практико-ориентированных задач:**

**ЗАДАНИЕ 1.** Начальник таможни принял решение о создании новой зоны таможенного контроля без согласования с центральным таможенным управлением. Имеет ли он право на проведение такого организационного изменения?

**Ответ: нет, т.к. такое решение оформляется приказом начальника таможни, согласованным с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в области таможенного дела.**

**ЗАДАНИЕ 2.** Необходимость развития отечественных информационных технологий и элементной базы, устранения зависимости от поставок на российский рынок информационно-технических средств и общесистемных программных средств зарубежного производства - это движущая или сдерживающая сила развития таможенной службы России?

**Ответ: движущая**

**ЗАДАНИЕ 3.** К какому виду стратегий организационных изменений относится Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации?

**Ответ: к директивной**

**ЗАДАНИЕ 4.** Для решения технических задач цифровизации деятельности таможенной организации были приглашены внешние специалисты с апробированными технологиями действий, персонал не был вовлечён в данный процесс, поэтому возникло сопротивление изменениям по внедрению цифровых решений. Какая стратегия организационных изменений использовалась в этом случае?

**Ответ: аналитическая**

**ЗАДАНИЕ 5.** Руководитель таможенной организации подготовил проект организационных изменений, куда вошли следующие основные стадии: открытие канала общения с работниками, общение по поводу предстоящих изменений, обсуждение целесообразности проведения изменений, утверждение плана изменений, внедрение запланированных мероприятий, закрепление проведённых мероприятий в должностных инструкциях персонала, вознаграждение наиболее эффективных участников рабочей группы по внедрению изменений. Как называется модель организационных изменений, которую использовал руководитель и какие стадии она включает?

**Ответ: модель Курта Левина. Размораживание, движение, замораживание.**

### 20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачёта.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 5 тестовых заданий, 5 ситуационных (практико-ориентированных задач).

Решение тестовых заданий и ситуационных (практико-ориентированных задач) оценивается по шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
Количество правильно выполненных заданий $\geq 70\%$	Зачтено
Количество правильно выполненных заданий $<70\%$	Не зачтено

Задания раздела 20.2.1 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Обучающийся считается освоившим дисциплину (итоговая оценка зачтено) в случае комплексного прохождения и текущей аттестации (выполнения практического задания), и промежуточной аттестации (решения тестовых заданий и ситуационных, практико-ориентированных задач).

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающиеся демонстрируют знания и способности по идентификации и разработке вариантов организационно-управленческих решений по управлению изменениями в таможенной организации на оперативном и стратегическом уровнях, разработке проектов организационно-управленческих решений по управлению изменениями в профессиональной сфере деятельности	Зачтено
Обучающиеся демонстрируют фрагментарные, отрывочные знания и способности или их отсутствие по идентификации и разработке вариантов организационно-управленческих решений по управлению изменениями в таможенной организации на оперативном и стратегическом уровнях, разработке проектов организационно-управленческих решений по управлению изменениями в профессиональной сфере деятельности	Не зачтено