

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

УТВЕРЖДАЮ

Врио заведующего кафедрой
Экономики и управления организациями



Д.В. Борзаков

14.05.2025г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.32 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 №8 от 17.04.2025г.

8. Учебный год: 2026-2027

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 *
1. Лекции			
1.1	Сущность и классификация организационных изменений	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009
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.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009
1.3	Стратегии изменений в таможенных организациях	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009
1.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009
1.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы управления сопротивлениями изменениям.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009
2. Практические занятия			
2.1	Сущность и классификация организационных изменений	Виды организационных изменений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009
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.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009
2.3	Стратегии изменений в таможенных организациях	Виды стратегий организационных изменений и критерии их выбора. Проектирование стратегий изменений в таможенной организации.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009

			6009
2.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений. Проектирование моделей организационных изменений в таможенных организациях.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009
2.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятия, причины и методы управления сопротивлениями изменениям в таможенных организациях.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009

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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215 .

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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819 .
5.	Управление изменениями : учебное пособие / [под редакцией Ю. И. Трещевского]. — Воронеж : Воронежский государственный университет, 2015. — URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-292.pdf
6.	Управление изменениями : учебное пособие / [под редакцией Ю. И. Трещевского]. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020. — URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m20-214.pdf

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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008 .
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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617 .
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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191 .
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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299 .

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

№ п/п	Источник
12	Электронный университет ВГУ. - https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6009 .

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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495020 (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:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299>.
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	Чернопятков, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопятков. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496622 (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				Тестирование

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
форма контроля – зачёт				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 проведенных 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

