

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

12.05.2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.20 Управление изменениями**

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.03.02  
Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Менеджмент организаций, Маркетинг,  
Управление закупками и цепями поставок, Управление бизнесом
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 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 №4 от 21.04.22 г.
- 8. Учебный год:** 2025-2026      **Семестр:** 7

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- формирование у обучающихся способности осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач по управлению изменениями, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;
- формирование у обучающихся способности анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на обоснование и реализацию организационно-управленческих решений в сфере менеджмента изменений.

*Задачи учебной дисциплины:*

- создание у обучающихся способности определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями;
- создание у обучающихся способности анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями.

Дисциплина реализуется частично в форме практической подготовки (ПП).

## 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-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.1	Определяет состав и осуществляет поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений	Знать: характеристики изменений в социально-экономических системах и их классификацию, типологию организационных изменений, внешние и внутренние факторы функционирования организации, методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации. Уметь: проводить системный анализ деятельности организации до проведения изменений Владеть: навыками поиска данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению процессами изменений в организации.
ПК-2	Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на обоснование и реализацию организационно-управленческих решений	ПК-2.1	Анализирует возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Знать: типологию стратегий осуществления изменений, критерии выбора стратегии организационных изменений, модели организационных изменений, понятие, причины сопротивления изменениям и методы управления ими. Уметь: выбирать стратегию организационных изменений, структурировать процессы изменений по соответствующим моделям, идентифицировать причины сопротивления изменениям и управлять процессом сопротивлений. Владеть: навыками разработки стратегий, моделей управления изменениями, методов управления сопротивлением изменениям.

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. - 5 / 180.

## Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	По семестрам	
			7 семестр	
			ч.	ч., в форме ПП
Аудиторные занятия				
в том числе:	лекции	26	26	
	практические	38	38	8
	лабораторные	-	-	
Самостоятельная работа		80	80	
в том числе: курсовая работа (проект)		-	-	
Форма промежуточной аттестации (экзамен)		36	36	
Итого:		180	180	

#### 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 организационной среды до проведения изменений	Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.	
1.3	Стратегии организационных изменений	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 организационной среды до проведения изменений	Факторы внешней и внутренней организационной среды. Диагностика организационных проблем. Виды анализа организационной среды.	Практическая подготовка
2.3	Стратегии организационных изменений	Виды стратегий организационных изменений и критерии их выбора. Проектирование стратегий изменений.	Практическая подготовка
2.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений. Проектирование моделей организационных изменений.	Практическая подготовка
2.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятия, причины и методы управления сопротивлениями изменениям.	Практическая подготовка

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

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность и классификация организационных изменений	2	6	-	16	24
2	Анализ организационной среды до проведения изменений	6	8	-	16	30
3	Стратегии организационных изменений	6	8	-	16	30
4	Модели организационных изменений	6	8	-	16	30
5	Управление сопротивлением изменениям	6	8	-	16	30
	Контроль					36
	Итого:	26	38	-	80	180

### 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 / [под редакцией Ю. И. Трещевского]. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2015. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-292.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-292.pdf</a>
6.	Управление изменениями : учебное пособие / [под редакцией Ю. И. Трещевского]. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m20-214.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m20-214.pdf</a>

**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/course/view.php?id=30501">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30501</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	Чернопатов, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопатов. — 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"] /

## **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:**

Специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер.

## **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-2	ОПК-2.1	Практическое задание
2	Анализ организационной среды до проведения изменений	ОПК-2	ОПК-2.1	Практическое задание
3	Стратегии организационных изменений	ПК-2	ПК-2.1	Практическое задание
4	Модели организационных изменений	ПК-2	ПК-2.1	Практическое задание
5	Управление сопротивлениями изменениям	ПК-2	ПК-2.1	Практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Перечень вопросов к экзамену

## **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 формах выполнения двух практических заданий. Критерии оценивания приведены ниже.

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств.

#### **20.1.1. Практические задания.**

1. Практическое задание по диагностике организационной среды организации и разработке стратегии и модели организационных изменений.
2. Практическое задание по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся осуществляет выполнение не менее 90% каждого практического задания	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся выполняет не менее 75 % каждого практического задания	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся выполняет не менее 50 % каждого практического задания	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся выполняет не более 50% каждого практического задания	–	Неудовлетворительно

## 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:

- перечень вопросов к экзамену,
- результаты прохождения текущих аттестаций – выполнения двух практических заданий.

Обучающийся, получивший оценку по результатам текущих аттестаций (выполнения практических заданий), в ходе промежуточной аттестации письменно отвечает на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала.

Обучающийся, который не смог успешно пройти текущие аттестации по дисциплине в течение семестра (выполнения практических заданий), на экзамене должен дать письменный ответ на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала, а также представить результаты выполнения практических заданий в соответствии с требованиями, указанными в разделе 20.1.

При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены ниже.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств.

### Перечень вопросов к экзамену.

1. Типология организационных изменений.
2. Принципы управления изменениями.
3. Общий цикл управления изменениями.
4. Внешние и внутренние факторы функционирования организации.
5. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз на деятельность организации.
6. Виды стратегий осуществления изменений.
7. Критерии выбора стратегии организационных изменений.
8. Краткий обзор алгоритмических моделей организационных изменений.
9. Краткий обзор концептуальных моделей организационных изменений.
10. Модель изменений К. Левина.
11. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
12. Модель изменений Р. Баллока и Д. Баттена.
13. Восемь шагов в управлении изменениями Д. Коттера.
14. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа.
15. Модель преобразования бизнеса Ф. Гияра и Д. Келли.

16. Модель управления изменениями 7С.
17. Модель диагностики Надлера и Ташмена.
18. Модель проведения изменений М. Вайсборда.
19. Понятие сопротивления изменениям.
20. Уровни, виды, формы проявления сопротивления.
21. Причины сопротивления изменениям по Н. Тичи и М. Деванна.
22. Причины сопротивления изменениям по М Армстронгу.
23. Методы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу и
24. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л.Шлезингеру
25. Методы преодоления сопротивления изменениям по С. Кужеовой.
26. Методы преодоления сопротивления изменениям по Г. Широковой.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет знаниями и способностями определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями, анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся владеет знаниями и способностями определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями, анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями, но допускает незначительные ошибки или неточности	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся частично владеет знаниями и способностями определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями, анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания и способности или их отсутствие определять состав и осуществлять поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений по управлению изменениями, анализировать возможности реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности по управлению изменениями	–	Неудовлетворительно