

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



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)

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 изменения 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>Знать: требования к кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации; ключевые показатели эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации</p> <p>Уметь: 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>Владеть: 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
Лекции	6
Системный подход к управлению изменениями.	2

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

	сугубо 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. Верbalные коммуникации осуществляются с помощью: а) устной речи;
б) жестов;
в) мимики;
г) технических устройств.

9. Неверbalные 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 сформированоmonoцелевое сообщество в организации?

44. Что такое эффект множителя в формировании monoцелевого 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	<p>Движущие силы</p> <p>1 Ответственно подходят к работе. 2.Качественный ремонт. 3.Квалифицированный персонал. 4. Удобный график работы. 5.Делегирование</p>	<p>Сдерживающие силы</p> <p>1. Отсутствие стимулов для проявления изобретательности. 2. Нежелание дополнительно заниматься обучением. 3. Перегрузка работы. 4. Мало рабочего места 5. Помещение расположено в малоизвестном районе.</p>

	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>	

Определить способы усиления активности и ослабления сопротивления	проводить совместные мероприятия; покупка новых материалов, деталей и т.п.; прислушиваться к персоналу; расширить рабочий состав.	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, чтобы успевать делать все заказы.
Определить пути разрешения проблемы и разработать систему действий	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, чтобы выполнять большее количество заказов.	
Выразить цель в системе показателей	Основная цель — сделать все благоприятные условия для работы персонала для того, чтобы появилось желание не только ходить на работу, а и гордиться тем, где и кем данный сотрудник работает.	
Составить экспертное заключение	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.	

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 объёме 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.
неудовлетворитель но (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. Добреньков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями : учебное пособие для вузов / Добреньков 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. Конина, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Конина 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)E.V. Кобзева
(Ф.И.О.)

И.о. заведующего
каферой менеджмента
(подпись)E.V. Кобзева
(Ф.И.О.)

Согласовано

Начальник учебно-методического центра


(подпись)O.A. 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	