

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2024

УДК 347.77.78
ББК 67.404.3
У75

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «23» сентября 2024 г.,
протокол № 2

Составитель ст. преподаватель Л. И. Пушкина

Рецензент канд. экон. наук Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации к практическим занятиям предназначены для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» очной и заочной форм обучения. Методические рекомендации содержат семь тем практических занятий и список литературы.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Ответственный за выпуск	Т. В. Романькова
Корректор	А. А. Подошевка
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2024

Содержание

1 Введение в теорию изменений. Виды изменений.....	4
2 Руководство и лидерство в управлении изменениями.....	6
3 Модели управления организационными изменениями.....	8
4 Системный анализ организации, диагностика текущих проблем.....	10
5 Подготовка к изменениям и их планированию	12
6 Механизм реализации изменений.....	14
7 Управление сопротивлением изменениям.....	15
Список литературы	18

1 Введение в теорию изменений. Виды изменений

Организационные изменения – это освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Деятельность организации представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущих как из внутренней, так и из внешней среды.

Управление процессом изменений требует направляемого и долгосрочного развития и руководителей, и организации. Изменения не являются самоцелью, это постоянный процесс.

Необходимость в изменениях возникает при наличии одного из следующих четырех условий.

1 Наличие проблемы, когда что-то «ломается», изменения используются в этом случае для того, чтобы устранить проблему.

2 Наличие нереализованных возможностей: адекватные действия развивают потенциал, необходимый для того, чтобы воспользоваться случаем или использовать возможность.

3 Элементы организации разрегулированы, работа некоторых ее частей не способствует достижению целей предприятия. Действия направлены на выверку, выравнивание и координацию элементов организации.

4 Новое видение, стимулирующее организационные изменения: вчерашнее видение организации сегодня уже недостаточно эффективно; действия, направленные на построение необходимых структур, процессов и культуры, поддерживающих новое видение, развивают и помогают превратить новое видение в реальность.

Контрольные вопросы

- 1 В чём сущность изменений?
- 2 Раскрыть состав внешней среды организации.
- 3 Назвать и пояснить стадии жизнедеятельности организации.
- 4 Назвать условия, при наличии которых необходимы организационные изменения.
- 5 Какие выделяют основные факторы изменений?
- 6 Классификация изменений.
- 7 Назвать и пояснить уровни изменений.

Тестовый контроль

Выберите один или несколько правильных ответов.

- 1 Что из перечисленного относится к движущим силам новой экономики:
 - а) знания;
 - б) изменения;
 - в) специализация;
 - г) глобализация.

2 К какому термину относится определение «Освоение компанией новых идей или моделей поведения на рынке – это...»:

- а) организационное изменение;
- б) захват рынка;
- в) глобализация;
- г) расширение деятельности фирмы.

3 «Становление, регистрация, определение целей, выбор стратегии, разработка производственной программы». К какой стадии жизненного цикла организации подходит данное описание:

- а) стадия спада;
- б) стадия роста;
- в) стадия зрелости;
- г) создание.

4 Что из перечисленного относится к факторам организации, составляющим внутреннюю среду организации:

- а) структура;
- б) цели;
- в) поставщики;
- г) конкуренты;
- д) задачи.

5 Что из перечисленного относится к факторам внешней среды организации косвенного воздействия:

- а) потребители;
- б) научно-технический прогресс (НТП);
- в) политические изменения;
- г) конкуренты.

6 Выберите факторы прямого воздействия на внешнюю среду организацию:

- а) конкуренты;
- б) технология;
- в) финансовые организации;
- г) поставщики;
- д) НТП.

7 Какую из стадий жизненного цикла предприятия можно охарактеризовать следующими словами: позиционирование предприятия на рынке, поиск лучших партнеров, обеспечение рентабельной работы:

- а) стадия создания предприятия;
- б) стадия роста;
- в) стадия зрелости;
- г) стадия спада.

8 Какие бывают уровни изменений на предприятии:

- а) простой, сложный, глобальный;
- б) простой, средний, глобальный;
- в) простой, средний, сложный;
- г) простой, средний, глубокий.

2 Руководство и лидерство в управлении изменениями

Управление изменениями – это процесс подготовки к реализации новых решений на уровне и контроля этой работы.

Роль руководителей по управлению изменениями – распознать и контролировать динамику изменений в организации и управлять процессом изменений.

Цель руководителей по управлению изменениями – обеспечить основу для конструктивной, систематической и постоянной трансформации, которая соответствует целям организации.

Лидерство – способность человека воздействовать на людей, побуждая их к достижению определённых целей путём активации и концентрации их творческих возможностей. Источником этого воздействия являются не полномочия руководителя, а личная власть, что определяет различия между руководителем и лидером.

Выделяют следующие характеристики эффективного и успешного лидера:

- уверенность в себе и целостность личности;
- активность и готовность (стремление) к выполнению заданий;
- решительность и упорство в достижении целей;
- смелость и оригинальность в решении проблем;
- стремление проявить инициативу в сложных социальных ситуациях;
- готовность отвечать за последствия своих решений и поступков;
- умение снимать межличностную напряженность;
- толерантность (способность без агрессии воспринимать) и стойкость к трудностям;
- способность влиять на поведение других людей и умение организовывать их взаимодействие в совместной деятельности, подчиняя их выполнению задания.

Контрольные вопросы

- 1 Какова роль руководства в управлении изменениями?
- 2 Назвать требования к менеджеру по изменениям.
- 3 Что такое профессиональная компетенция?
- 4 Назвать и пояснить компетенции менеджера по изменениям.
- 5 Какие выделяют детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям?

6 Перечислить и пояснить стили лидерства и управления.

7 В чём ключевые отличия между менеджером и лидером?

8 Назвать основные функции, которые должен выполнять лидер, чтобы достичь успеха.

Тестовый контроль

Выберите один или несколько правильных ответов.

1 Выберите особенности менеджера по управлению изменениями:

- а) играет ключевую роль;
- б) обеспечивает быстрый и максимально эффективный процесс перемен;
- в) выступает в качестве коуча для руководительского состава и помогает ему внедрить изменения;
- г) все перечисленное.

2 Какими навыками должен обладать эффективный менеджер по управлению изменениями:

- а) вера в свои способности;
- б) готовность к риску;
- в) обработка неожиданных изменений;
- г) все перечисленное.

3 Какого стиля лидерства не существует:

- а) демократического;
- б) либерального;
- в) авторитарного;
- г) анархического;
- д) попустительского.

4 Какая черта является наиболее важной для эффективного лидера:

- а) напористость;
- б) честность и прямота;
- в) приспособляемость;
- г) компетентность.

5 Какие основные элементы выделяют в структуре индивидуальной управленческой компетенции:

- а) стиль управления;
- б) личная миссия;
- в) проблемное наполнение;
- г) управленческие замыслы;
- д) интегрирование результатов.

6 Какая особенность принадлежит больше лидеру, чем менеджеру:

- а) профессионал;

- б) принимает решения;
- в) многофункционален;
- г) делает дело правильно;
- д) вдохновляет.

3 Модели управления организационными изменениями

Организационные изменения могут быть рассмотрены в качестве процесса развития организации. Стадиями процесса развития в этом случае являются диагноз, планирование деятельности, осуществление и оценка.

Стратегия предстоящих изменений определяется на основе анализа состояния подсистем организации и протекающих в ней процессов и исходя из целей, поставленных перед организационным развитием.

Так, можно выделить три фазы системной стратегии вмешательства в организацию:

1) диагностика – это процесс выработки точки зрения, в соответствии с которой необходимо рассматривать конкретную совокупность связанных с изменением проблем и благодаря которой цели изменения становятся предельно ясными;

2) проектирование – это фаза, на которой предлагаются и изучаются различные методы или возможности проведения изменения;

3) осуществление – это решение увидеть результат проведения изменения, т. е. процесс выработки средств проведения желаемого изменения, затем анализ его результатов.

Базовой моделью управления организационными изменениями является модель «исследование действием». Ее классический вариант состоит из следующих этапов:

- проведение диагноза состояния организации;
- передача этих данных членам организации;
- планирование деятельности – принятие решений, какими должны быть планы действий;
- реализация планов действий;
- оценка планов действий и повторение этого же цикла.

Таким образом, основными видами работ организационных изменений являются: сбор данных о состоянии изучаемой системы; постановка диагноза (анализ) состояния системы и ее основных частей; определение и планирование действий по вмешательству в существующую организацию с целью ее изменения. При этом следует отметить, что все виды работ взаимосвязаны и для их осуществления используются разные методы.

Контрольные вопросы

- 1 Пояснить 8-шаговую модель организационных изменений Коттера.
- 2 В чём сущность модели изменений Курта Левина?

3 Что такое цикл изменений?

4 Что такое процесс управления изменениями?

5 Назвать и пояснить основные этапы процесса управления изменениями.

Тестовый контроль

Выберите один или несколько правильных ответов.

1 К какой модели относится этап «размораживания»:

- а) к восьмишаговой модели изменений Джона Коттера;
- б) к модели Курта Левина;
- в) к модели управления изменениями Бекхарда и Харрис.

2 Какие этапы в своей модели изменений выделил К. Левин:

- а) формирование видения изменений;
- б) размораживание;
- в) движение;
- г) создание команды;
- д) замораживание;
- е) закрепление изменений.

3 Первым этапом в модели Джона Коттера является:

- а) формирование видения изменения;
- б) выполнение изменения путем быстрых побед;
- в) понимание необходимости изменения;
- г) размораживание.

4 Под шестым шагом модели изменения Коттера подразумевается:

- а) создание команды руководителей;
- б) выполнение изменения путем быстрых побед;
- в) поддержка процесса ускорения;
- г) закрепление изменения.

5 Из скольких этапов состоит модель Курта Левина:

- а) четырёх;
- б) пяти;
- в) двух;
- г) трёх.

4 Системный анализ организации, диагностика текущих проблем

Основная цель исследования процессов управления – определение наиболее рационального состава и последовательности этапов управленческих процессов с точки зрения разных критериев (цели системы управления, стратегии системы управления, минимизация затрат, минимизация времени принятия и реализации решений и др.).

Диагностика информационных ресурсов предполагает получение ответов на следующие вопросы.

1 Какова информационная обеспеченность управленческих функций, процессов, задач, конкретных исполнителей?

2 На сколько соответствуют информационные ресурсы управленческим потребностям?

3 Какова информационная нагрузка на аппарат управления?

4 В какой степени информационные ресурсы способствуют решению задач управления с учетом затрат на их формирование (насколько они эффективны)?

Основной причиной старения организаций является утрата духа предпринимательства.

И. Адизес считает, что основными факторами, влияющими на инновационность предприятия в течение его жизненного цикла, являются:

1) ментальный возраст (связано с интеллектом) руководства организации.

Он может не совпадать с физиологическим возрастом менеджеров и определяется расхождением между желаемым и ожидаемым уровнем достижений. Молодые люди хотят больше того, что ожидают получить и, кроме того, обладают уверенностью, что могут достичь желаемого за счет своих собственных усилий;

2) функциональность стиля руководства.

Стиль управления должен помогать компании переходить от одного этапа жизненного цикла к другому. Поэтому на каждой из стадий роста предприятия стиль руководства должен отражать стиль следующей стадии.

Выделяют следующие симптомы старения организации:

- резкий спад продуктивности;
- увеличение количества выгоревших сотрудников;
- снижение прибыли;
- стагнация (застой) более года;
- потеря позиций на рынке;
- проигрыш конкурентам;
- рост конфликтных ситуаций в коллективе;
- высокая текучесть кадров.

Контрольные вопросы

- 1 Какие методы диагностики организации существуют?
- 2 Как и для чего проводится анализ целей организации?
- 3 Как и с какой целью проводится анализ функций, состава и структуры системы управления организацией?
- 4 Как проводится анализ процессов и методов управления?
- 5 Исследование обеспечения управления проводится в какой последовательности?
- 6 Какие выделяют причины «старения» организации?
- 7 Каковы последствия и риски «старения» организации?

Тестовый контроль

Выберите один или несколько правильных ответов.

- 1 В чем состоит основная задача информационной системы:
 - а) определение наиболее оптимального состава рабочего коллектива;
 - б) выявление целей и задачи фирмы;
 - в) обеспечение управления необходимой информацией в нужное время и в нужном месте.

- 2 Что является основной причиной «старения» организаций:
 - а) утрата духа предпринимательства;
 - б) старение руководителя организации;
 - в) боязнь новшеств.

- 3 Сколько существует типичных ситуаций «старения» организаций:
 - а) 7;
 - б) 4;
 - в) 5.

- 4 Необходимость к изменениям возникает при наличии каких условий:
 - а) наличие проблемы;
 - б) наличие нереализованных возможностей;
 - в) элементы организации разрегулированы;
 - г) новое видение организации;
 - д) все перечисленное.

- 5 Первым этапом во время анализа процессов управления является:
 - а) моделирование процессов;
 - б) описание процесса и отнесение его к классификационной группе;
 - в) декомпозиция процессов, отбор наиболее важных и проблемных процессов;
 - г) нет правильного ответа.

6 По роли деятельности в организации процессы делятся на:

- а) основные и вспомогательные;
- б) внутренние и внешние;
- в) стратегические, тактические, оперативные и комплексные;
- г) локальные, стыковые и сквозные.

7 Симптомы «старения» организации включают в себя:

- а) потеря позиций на рынке;
- б) снижение прибыли;
- в) высокая текучесть кадров;
- г) все перечисленное.

8 Основная цель исследования процессов управления:

- а) определение приоритетных кадров организации;
- б) определение наиболее рационального состава и последовательности этапов управленческих процессов;
- в) определение тактики и стратегии организации.

9 Исследование обеспечения информационного, кадрового, материально-технического, финансового и других видов управления не включает:

- а) исследование информационных ресурсов;
- б) исследование средств формирования;
- в) исследование процессов управления.

5 Подготовка к изменениям и их планированию

Необходимость в изменениях возникает при наличии одного из следующих четырех условий:

1) наличие проблемы, когда что-то «ломается», интервенции (вмешательство) используются в этом случае для того, чтобы устранить проблему;

2) наличие нереализованных возможностей: адекватные действия (интервенции) развивают потенциал, необходимый для того, чтобы воспользоваться случаем или использовать возможность;

3) элементы организации разрегулированы, работа некоторых ее частей не способствует достижению целей предприятия. Действия направлены на выверку, выравнивание и координацию элементов организации;

4) новое видение, стимулирующее организационные изменения: вчерашнее видение организации сегодня уже недостаточно эффективно; действия, направленные на построение необходимых структур, процессов и культуры, поддерживающих новое видение, развивают и помогают превратить новое видение в реальность.

Цели управления изменениями:

- минимизация сопротивления и негативных последствий изменений;
- обеспечение успешной реализации изменений в организации;

- улучшение производительности и эффективности организации;
- повышение уровня удовлетворенности сотрудников и клиентов;
- создание гибкой и адаптивной организационной культуры.

Задачи управления изменениями:

- анализ текущего состояния организации и выявление потребности в изменениях;
- разработка плана изменений, включающего определение целей, задач, сроков и ресурсов;
- коммуникация с сотрудниками и заинтересованными сторонами для объяснения необходимости изменений и получения поддержки;
- обучение и поддержка сотрудников в процессе изменений, включая проведение тренингов, консультаций;
- оценка результатов изменений и корректировка процесса в случае необходимости.

Контрольные вопросы

- 1 В чём заключается необходимость осуществления изменений?
- 2 Каковы цели изменений?
- 3 Что такое команда по управлению изменениями?
- 4 Рабочие группы в управлении изменениями.
- 5 Правила формирования рабочих групп.
- 6 В чём заключается разработка проекта изменений?
- 7 Подготовка к внедрению изменений?
- 8 Разработка программы изменений и графиков внедрения проекта?

Тестовый контроль

Выберите один или несколько правильных ответов.

- 1 Необходимость к изменениям возникает при наличии каких условий:
 - а) наличие проблемы;
 - б) наличие нереализованных возможностей;
 - в) элементы организации разрегулированы;
 - г) новое видение организации;
 - д) все перечисленное.

- 2 Выберите цели управления изменениями:
 - а) минимизация сопротивления и негативных последствий изменений;
 - б) обеспечение успешной реализации изменений в организации;
 - в) улучшение производительности труда;
 - г) все перечисленное.

- 3 Команда изменений – это:
 - а) творческий коллектив, признанный осуществлять функции управления проектом изменений и персоналом;

- б) творческий коллектив, который ищет новых работников;
- в) творческий коллектив, который решает проблемы.

4 Выберите критерии формирования команды изменений:

- а) высокое служебное положение;
- б) профессиональная подготовленность;
- в) доверие работников;
- г) лидерские качества;
- д) все перечисленное.

5 Кто выполняет функции рабочей группы:

- а) директор организации;
- б) функциональные подразделения предприятия;
- в) нанятый извне работник.

6 Механизм реализации изменений

Механизм реализации организационных изменений – это система взаимодействующих целей, стимулов и средств, позволяющих преобразовать в процессе трудовой деятельности динамику материальных и духовных потребностей членов организации «внешних» связанных групп в динамику производственного и организационного потенциала и конечных результатов, направленных на наиболее полное и эффективное удовлетворение этих потребностей.

Основными компонентами механизма управления и реализации организационных изменений выступают:

- противоречия (проблемные ситуации), требующие внедрения изменений в организации;
- организационно-экономический потенциал как основа формирования изменений для решения противоречий.

Управление организационными изменениями включает две основные задачи – непосредственно управление изменениями и управление организационным потенциалом. Управление организационными изменениями должно носить системный характер, что означает формирование единого согласованного порядка изменений в организации. Данный подход должен реализовываться в пространственно-временном аспекте.

Суть и назначение механизма практической реализации организационных изменений заключается в организационном обеспечении непрерывности и целенаправленности процесса развития производственной системы в направлении удовлетворения потребностей общества и личности.

Основными элементами механизма реализации изменений являются следующие.

- 1 Служба управления развитием.
- 2 Система целей развития производственной системы.
- 3 Система стимулов, форм, методов управления изменениями.

- 4 Система коммуникаций.
- 5 Система переподготовки и обучения персонала.
- 6 Система контроля и оценки результатов.

Потребности общества (через потребности «внешних» связанных групп) и потребности личности дают начальный импульс развитию производственной системы, «включая» механизм реализации изменений. При этом учитываются и обратные связи – воздействие конечных результатов деятельности производственной системы на динамику общественных и личных потребностей.

Контрольные вопросы

- 1 Дать понятие механизма реализации изменений.
- 2 Какова структура механизма реализации изменений?
- 3 Раскрыть суть управления ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений.
- 4 Дать понятие организационной структуры предприятия (ОСУ).
- 5 Каково место ОСУ в реализации изменений?
- 6 Назвать и пояснить факторы выбора ОСУ.
- 7 Назвать и охарактеризовать виды ОСУ.
- 8 Какие выделяют изменения в ОСУ для наилучшей реализации изменений?
- 9 Социально-психологическое обеспечение реализации изменений.
- 10 Дать понятие и назвать виды организационной культуры.
- 11 Назвать и пояснить первичные и вторичные факторы, которые влияют на формирование организационной культуры.
- 12 В чём сущность контроля реализации изменений?

7 Управление сопротивлением изменениям

Любые изменения, проводимые в организации, имеют как сторонников, так и противников. Это обусловлено тем неизбежным нарушением привычного порядка вещей, по-разному оцениваемыми работниками. Сопротивление изменениям способно замедлить и даже заблокировать преобразования, дестабилизировать работу организации. Следовательно, этот процесс нельзя пускать на самотек.

Управление изменениями – это управление сопротивлением преобразованиям со стороны людей в организации.

Основные причины сопротивления изменениям по версии Д. Коттера и Г. Шлезингера:

- 1) узкособственнический интерес; является основной причиной сопротивления изменениям на уровне организации. Это объясняется свойством человеческой природы ставить личные интересы над интересами организации или группы. Политика поведения, которая является результатом такого подхода,

не очень опасна, однако иногда она приводит к формированию одной или нескольких групп давления, препятствующим изменениям;

2) неправильное понимание; обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия изменений, особенно если им не предоставили полной информации. Это часто происходит, когда между подчиненными и менеджером не сложились отношения доверия;

3) расхождения в оценке ситуации; связаны с различиями восприятия у менеджера и подчиненных. Менеджер, ошибочно считая очевидными преимущества изменений, не удосуживается снабдить сотрудников необходимой информацией;

4) низкая терпимость к изменениям; обусловлена опасением людей, что у них не будет возможности получить навыки, необходимые для новой работы. Такое сопротивление достаточно распространено при внедрении новой технологии.

Иные руководители, чувствуя противодействие изменениям, отвечают наращиванием усилий, что встречает еще большее сопротивление, никак не способствуя делу. Тупиковое противостояние может возникнуть и между сторонниками перемен, и теми, кто им не рад. Поскольку причина конфликта кроется в изменениях, то работа по преодолению сопротивления – это управление конфликтом. Она предполагает анализ центра силы, оценку возможности успеха изменений, осуществление действий, направленных на преодоление сопротивления к преобразованиям.

Контрольные вопросы

1 Какие проблемы возникают на этапе осуществления перемен и как их преодолеть?

2 Перечислить причины сопротивления переменам.

3 Перечислить стереотипы восприятия изменений.

4 Какие выделяют подходы к преодолению сопротивления переменам?

5 Что такое организационные изменения?

6 Дать понятие конфликту.

7 Дать понятие факторам стресса.

8 Какова динамика и последствия стресса, вызванного изменениями в организации?

Тестовый контроль

Выберите один или несколько правильных ответов.

1 Выберите причины сопротивления изменениям:

а) предсказуемый отрицательный результат;

б) необходимость ломать привычки;

в) недостаточность информации;

г) все перечисленное.

2 Стресс – это:

- а) состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием неблагоприятных факторов;
- б) успешная реализация стратегии;
- в) манипуляция.

3 Выберите методы преодоления сопротивления:

- а) информирование и общение;
- б) учение и вовлеченность;
- в) помощь и поддержка;
- г) все перечисленное.

4 Выберите причины стресса в организации:

- а) дефицит времени и высокая ответственность;
- б) неясные перспективы профессионального роста;
- в) социальная значимость;
- г) все перечисленное.

5 К организационным последствиям стресса относят:

- а) высокий уровень конфликтности;
- б) снижение уровня инициативности;
- в) снижение качества выполняемой работы;
- г) все перечисленное.

6 Какие выделяют виды факторов развития организационного стресса:

- а) организационные;
- б) внеорганизационные;
- в) личностные;
- г) все перечисленное.

7 Что относят к организационным факторам стресса:

- а) связанные с положением человека в организации;
- б) нереализованные потребности;
- в) экономический кризис в стране;
- г) нет правильного ответа.

8 К признакам стресса относят:

- а) эмоциональные последствия;
- б) проявление физических признаков нездоровья;
- в) рассеянность, низкая работоспособность;
- г) все перечисленное.

Список литературы

1 **Кожевина, О. В.** Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 304 с.

2 **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. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 379 с.

3 **Блинов, А. О.** Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2020. – 302 с.