

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»

Экономический факультет

Рекомендовано МССН/МО

Кафедра национальной экономики

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Рекомендуется для подготовки магистров направления 38.04.01 «Экономика»,  
специализация «Smart-бизнес»**

## 1. Цели и задачи дисциплины:

*Цель дисциплины* – изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений. В настоящее время управление организацией фактически представляет собой непрерывный процесс управления изменениями. В связи с этим освоение отечественного и зарубежного опыта и теоретических подходов к управлению изменениями является одной из актуальных задач при обучении студентов.

Знание стратегий и методов управления изменениями, причин и факторов сопротивления организационным изменениям, понимание значимости и владение инструментами управления изменениями является одним из условий вывода менеджерами отечественных компаний на необходимый уровень конкурентоспособности не только на российском, но и на мировых рынках.

*Задачи дисциплины:*

- знать основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, модели управления изменениями, причины сопротивления изменениям;
- уметь разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность, преодолевать локальное сопротивление изменениям;

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам по выбору части блока Б.1. - В.ДВ.01. учебного плана.

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

**Таблица № 1 - Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций**

| № п/п | Шифр и наименование компетенции                                                                                                                                                   | Предшествующие дисциплины                                     | Последующие дисциплины (группы дисциплин)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.                                             | Введение в специальность, Микроэкономика I, Микроэкономика II | Правоведение, Международные экономические отношения, Принципы создания корпоративных порталов, Пространственный анализ в экономике, Профессиональная этика, Искусство человеческого взаимодействия, Правовые информационные системы, Стратегическое планирование, Основы риторики и коммуникаций, Организационные основы бизнеса, Спортивное предпринимательство, Инновационное предпринимательство, Преддипломная практика, ГИА                                                   |
| 2     | УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. | Введение в специальность, Микроэкономика I, Микроэкономика II | Математический анализ, Линейная алгебра, Теория вероятностей и математическая статистика, Методы оптимальных решений, Макроэкономика I, Макроэкономика II, Эконометрика, Статистика, Бухгалтерский учёт, Анализ хозяйственной деятельности, Мировая экономика, Международные экономические отношения, Менеджмент, Маркетинг, Финансы, Деньги, кредиты, банки, Экономическая география, Экономическая информатика, Информационные системы в экономике, Стратегическое планирование, |

|   |                                                                                                                                                    |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                    |                                                               | Теория отраслевых рынков, Основы оценки стоимости бизнеса, Организационные основы бизнеса, Регулирование и функционирование ОЭЗ, Преддипломная практика, ГИА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3 | УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. | Введение в специальность, Микроэкономика I, Микроэкономика II | Макроэкономика I, Макроэкономика II, Анализ хозяйственной деятельности, Мировая экономика, Международные экономические отношения, Менеджмент, Маркетинг, Экономика труда, Налоги и налогообложение, Бизнес-планирование, Экономика и обеспечение конкурентоспособности на предприятии, Предпринимательский климат регионов РФ, Производственная практика, Преддипломная практика, ГИА                                                                                                 |
| 4 | ПКО-1. Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собирать необходимые данные.                                           | Введение в специальность, Микроэкономика I, Микроэкономика II | Методы оптимальных решений, Маркетинг, Основы риторики и коммуникаций, Экономическая информатика, Экономика недвижимости, Логистика, Иностранный язык, Геоэкономические проблемы РФ, Геоинформационные системы, Моделирование бизнес-процессов, Принципы создания корпоративных порталов, Пространственный анализ в экономике, Профессиональная этика, Искусство человеческого взаимодействия, Правовые информационные системы, Теория отраслевых рынков, Преддипломная практика, ГИА |

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- УК-1. Способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.
- ПК-6. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
- ПК-8. Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;
- ПК-12. Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;
- ПК-15. Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;
- ПК-20. Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

В результате освоения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- закономерности развития организации;

- типологию изменений в организации;
- методы и стратегии осуществления изменений в организации;
- психологические аспекты осуществления организационных изменений;
- причины возникновения сопротивления изменениям;
- методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений;
- теоретические основы построения команды изменений.

**Уметь:**

- определять этап развития организации, на котором она находится;
- диагностировать причины изменений в организации;
- определять потенциальные стратегии осуществления изменений;
- выбирать эффективный стиль управления изменениями;
- выбирать стратегию осуществления изменений;
- применять методы управления сопротивлением;
- оценить потенциал сотрудников в условиях изменений;
- определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений;

**Владеть:**

- методами оценки потенциала сотрудников в условиях изменений;
- методами подбора команды изменений;
- методами оценки причин возникновения сопротивления изменениям;
- правилами оценки действий менеджеров в условиях изменений;
- методами оценки этапа развития организации, на котором она находится;
- оценкой потенциальных стратегий осуществления изменений;
- методами определения причин изменений в организации;
- методами преодоления сопротивления изменениям.

**4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы.

| Вид учебной работы                                                   | Всего часов | Модули   |          |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|---|---|
|                                                                      |             | 1 модуль | 2 модуль |   |   |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>                                    | 36          | 18       | 18       |   |   |
| В том числе:                                                         | -           | -        | -        | - | - |
| Лекции                                                               |             |          |          |   |   |
| Практические занятия (ПЗ)                                            | 14          | 7        | 7        |   |   |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>                                | 44          | 20       | 22       |   |   |
| <i>Виды самостоятельной работы (подготовка д/з, рефераты и т.п.)</i> |             |          |          |   |   |
| Общая трудоемкость                                                   | час         | 72       |          |   |   |
|                                                                      | зач. ед.    | 2        |          |   |   |

**5. Содержание дисциплины**

**5.1. Содержание разделов дисциплины**

| № п/п | Наименование раздела дисциплины | Содержание раздела |
|-------|---------------------------------|--------------------|
|-------|---------------------------------|--------------------|

|    |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации    | Тема 1. Организация как система, ее свойства<br>Тема 2. Принципы организации<br>Тема 3. Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации.                                                                                                                                                         |
| 2. | Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений       | Тема 4. Понятие организационных изменений.<br>Классификация организационных изменений<br>Тема 5. Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин организационных изменений<br>Тема 6. Стратегии организационных изменений<br>Тема 7. Модели организационных изменений                                            |
| 3. | Раздел 3. Изменения систем управления организаций                     | Тема 8. Эволюции организационных структур<br>Тема 9. Анализ организационных структур<br>Тема 10. Реструктуризация: формы и виды.<br>Последовательность этапов реструктуризации компании<br>Тема 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур<br>Тема 12. Методы построения эффективных организационных структур |
| 4. | Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления | Тема 13. Причины сопротивления изменениям<br>Тема 14. Методы преодоления сопротивления                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5. | Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях                   | Тема 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство<br>Тема 16. Эффективность работы команды                                                                                                                                                                                                                    |

### **Содержание разделов и тем дисциплины**

#### **Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации**

Понятие организации. Понятие системы. Организация как система управления. Признаки системы. Техническая система. Биологическая система. Социальная система. Классификация систем: открытые-закрытые, искусственные-естественные, детерминированные-стохастические, мягкие-жесткие. Основные свойства систем. Подходы при анализе и синтезе организационных образований: системный подход; комплексный подход; функциональный подход; аспектный подход; исторический подход.

Принцип обратной связи. Принцип развития. Принцип конкурентности. Принцип дополненности. Принцип соответствия (целей и ресурсов; распорядительства и подчинения; эффективности производства). Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления. Принцип прямоточности. Принцип ритмичности и синхронизации.

Принципы статического состояния организации. Принцип приоритета цели. Принцип приоритета функции над структурой. Принцип приоритета субъекта управления над объектом.

Принципы динамического состояния организации. Принцип приоритета персонала. Принцип приоритета структуры над функциями. Принцип приоритета объекта управления над субъектом. Теория жизненных циклов организаций. Модель ЖЦО И. Адизеса. Модель ЖЦО Д. Гелбрэйт. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации и их применимость.

#### **Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений**

Понятие организационных изменений. Изменения в области технологии. Изменения в товарах и услугах. Изменения в стратегии и структуре организации. Изменения в культуре. Уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру: изменение проектов, программы изменений, организации. Виды организационных изменений по И. Шумпетеру. Организационные изменения запланированные и незапланированные. Организационные изменения разовые или многоступенчатые. Характер организационных изменений: неизменяемое

функционирование, полная перестройка организации. Стратегия организационных изменений. Управление стратегией и управление изменениями.

### **Раздел 3. Изменения систем управления организаций**

Анализ эволюции организационных структур. Классификация организационных структур управления (Неформальные организации. Формальные организации. Механистические организационные структуры (иерархические, бюрократические, классические, традиционные). Органические организационные структуры. Модель организационной структуры. Сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями. Метод аналогий. Экспертно-аналитический метод. Метод структуризации целей. Метод организационного моделирования.

### **Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления**

Понятие сопротивление. Основными причинами сопротивления изменениям по М. Армстронга. Личные барьеры. Организационные барьеры. Причины негативного отношения к изменениям и методы преодоления негативности по Стюарту Хеллеру. Рациональный тип негативного отношения. Личный тип негативного отношения. Эмоциональный тип негативного отношения. Восемь факторов преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.

### **Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях**

Понятие команды в организации. Сходство и различие команды и группы. Команда стратегического управления. Основные принципы создания эффективных организационных структур. Критерии продуктивной группы. Принципы построения эффективной управленческой команды (Принцип основополагающих ценностей. Принцип гармонии. Принцип доверия. Принцип равноправия. Принцип адаптивности. Принцип дополнительности). Лидер команды организационных изменений. Эффективность команды. Факторы эффективной работы команды (Удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды. Успешное взаимодействие в команде. Решение поставленных перед командой задач). Критерии эффективности работы команды.

#### **5.2. Разделы дисциплин и виды занятий**

| № п/п | Наименование раздела дисциплины                             | Всего часов | Всего аудиторных Часов | В том числе |                  |           | Самост. работа |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------|-----------|----------------|
|       |                                                             |             |                        | лекции      | Практич. занятия | В т.ч ИФ* |                |
| 1.    | Основные тенденции и закономерности развития организации    | 12          | 6                      | 2           | 3                |           | 7              |
| 2.    | Понятие, стратегии и модели организационных изменений       | 16          | 7                      | 3           | 2                |           | 8              |
| 3.    | Изменения систем управления организаций                     | 16          | 8                      | 3           | 3                |           | 9              |
| 4.    | Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления | 16          | 8                      | 3           | 3                |           | 8              |
| 5.    | Роль команды в организационных                              | 12          | 7                      | 3           | 3                |           | 12             |

|  |              |           |           |           |           |  |           |
|--|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|-----------|
|  | изменениях   |           |           |           |           |  |           |
|  | <b>ИТОГО</b> | <b>72</b> | <b>36</b> | <b>14</b> | <b>14</b> |  | <b>44</b> |

### ИФ- интерактивная форма

6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен

### 7. Практические занятия (семинары)

| № п/п | № темы дисциплины                                           | Тема интерактивного занятия                                                              | Вид занятия | Трудоемкость, час |
|-------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|
| 1.    | Основные тенденции и закономерности развития организации    | Жизненный цикл организации.<br>Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации | Кейс        | 2                 |
| 2.    | Понятие, стратегии и модели организационных изменений       | Понятие организационных изменений.<br>Классификация организационных изменений            | Кейс        | 2                 |
| 3.    | Изменения систем управления организаций                     | Реструктуризация: формы и виды.<br>Последовательность этапов реструктуризации компании   | Кейс        | 2                 |
| 4.    | Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления | Методы преодоления сопротивления                                                         | Кейс        | 1                 |
| 5.    | Роль команды в организационных изменениях                   | Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство                        | Кейс        | 1                 |

### 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Для проведения занятий по дисциплине необходимо:

Учебные аудитории для проведения лекций и практических занятий (по числу студентов в группе);

Мультимедийный проектор;

Стационарный экран.

| ауд. | Наименование       | Материально-техническое обеспечение                                                                             |
|------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17   | Учебная аудитория  | Мультимедиа проектор - 2 шт., звуковая трибуна - 1 шт., экран - 2 шт.                                           |
| 19   | Компьютерный класс | Компьютеры Pentium 4-1700/256MB/cd/audio - 21 шт., мультимедиа проектор PanasonicPT-LC75 - 1 шт. , экран -1 шт. |
| 21   | Компьютерный класс | Компьютеры Celeron 2600/512MB/cd/audio- 21 шт., мультимедиа проектор PanasonicPT-LC75 - 1 шт , экран -1 шт.     |
| 23   | Компьютерный класс | Компьютеры Celeron 2600/512MB/cd/audio - 21 шт., мультимедиа проектор PanasonicPT-LC75 - 1 шт., экран - 1 шт.   |
| 25   | Компьютерный       | Компьютеры Celeron 766/256MB/audio - 21 шт., мультимедиа                                                        |

|       |                                                  |
|-------|--------------------------------------------------|
| класс | проектор PanasonicPT-LC75 - 1 шт., экран - 1 шт. |
|-------|--------------------------------------------------|

## **9. Информационное обеспечение дисциплины**

ОС MS Windows ( XP и выше), MS Office 2007.

*Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы*

1. Сайт библиотеки РУДН – Режим доступа: <http://lib.rudn.ru/> - со стационарных компьютеров РУДН
2. **Университетская библиотека ONLINE** – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>
3. **LexisNexis.** – Режим доступа: <http://www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic/>?
4. Книжные коллекции издательства SPRINGER. – Режим доступа: [www.springerlink.com](http://www.springerlink.com)
5. Вестник РУДН – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
6. **Columbia International Affairs Online (CIAO)** – Режим доступа: <http://www.ciaonet.org/>
7. Универсальные базы данных **East View.** – Режим доступа: <http://online.ebiblioteka.ru/>
8. Полнотекстовая коллекция российских научных журналов. **eLibrary.ru** – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>?
9. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». **Grebennikon.** – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>
10. Международный портал электронных газет общественно-политической тематики. **Library PressDisplay** – Режим доступа: <http://library.pressdisplay.com>
11. Справочники - отраслевые и страноведческие БД. **Polpred.com.** – Режим доступа: <http://www.polpred.com/>
12. On-line доступ к журналам. Информационная база данных по всем отраслям науки и электронная доставка документов. **SwetsWise.** – Режим доступа: <https://www.swetswise.com>
13. Журналы **University of Chicago Press Journals: American Journal of Education. Comparative Education Review.** – Режим доступа: <http://www.journals.uchicago.edu/action/showJournals?type=byAlphabet>
14. Книги издательства «Альпина Паблишерз». Актуальная деловая литература. – Режим доступа: [http://www.alpinabook.ru/books/online\\_biblioteka.php](http://www.alpinabook.ru/books/online_biblioteka.php)
15. Электронная библиотека литературы по истории России **VIBLIOPHIKA** – Режим доступа: <http://www.bibliophika.ru/>
16. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>

*Поисковые системы:* Яндекс ([yandex.ru](http://yandex.ru)), Google ([google.ru](http://google.ru)).

## **10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:**

### **а) основная литература:**

1. Адизес И. К. Управляя изменениями [Текст+CD]. - СПб: Питер, 2010.-224 с.
2. Блинов А.О., Переверзев И.П., Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография / А.О. Блинов, И.П. Переверзев, Н.В. Угрюмова. - Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. ун-та, 2013. - 216 с.
3. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 304 с.
4. Алешникова В.И., Алешникова А.В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие/В.И. Алешникова, А.В. Алешникова. – Воронеж: ИММиФ, 2011
5. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП) / А.Н. Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 240 с.
6. Гуияр Ф.Ж., Келли, Д.Н. Преобразование организации / пер. с англ. / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
7. Катунина И.В. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2012. - 328 с.



8. Котлер Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 144 с.

9. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. А. Лисицыной. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 192 с.

10. Кужева С.Н. Управление изменениями: учебное пособие / С.Н. Кужева. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. - 140 с.

11. Панфилов Н.В. Методы управления изменениями / Н.В. Панфилов. - М.: Лаборатория Книги, 2010. - 84 с.

12. Репнев В.А. Исследование системы управления компанией - управление изменениями / В.А. Репнев. - М.: Директ-Медиа, 2013. - 265 с.

13. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: практикум / А.Э. Сулейманкадиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 59 с.

14. Чалых С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса / С.В. Чалых. - М.: Лаборатория Книги, 2011. - 100 с.

15. Шаймиева Э.Ш. Управление изменениями: учеб. пособие / Э.Ш. Шаймиева. - Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права (г. Казань), 2014. - 136 с.

16. Шермет М.А. Управление изменениями: учебное пособие / М.А. Шермет. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. - 128 с.

#### **б) дополнительная литература:**

1. Морозова Е.В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента / Е.В. Морозова // Полис: Политические исследования. - 2010. - № 2 (116). - С. 122-127.

2. Роднянский, Д. Управление изменениями в процессе взаимодействия администрации и общественных структур региона с менеджментом холдинговых компаний / Д. Роднянский // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 3. - С. 56-63.

3. Библиотека методов управления изменениями [Электронный ресурс] / С. Горелик. - Режим доступа: [html//ibcm.biz](http://ibcm.biz).

#### **в) программное обеспечение:**

Microsoft Office 2007, Mentor

#### **г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

<http://lib.rudn.ru/> - сайт библиотеки РУДН

Разделы:

1. Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.

2. Электронные ресурсы – в том числе Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ):

Университетская библиотека ONLINE, LexisNexis, SPRINGER, Вестник РУДН, Columbia International Affairs Online (CIAO), East View, eLibrary.ru, Grebennikon, Library PressDisplay, Polpred.com, SwetsWise, Swets Wise online content, University of Chicago Press Journals, Книги издательства «Альпина Паблишерз», BIBLIOPHIKA, Электронная библиотека диссертаций РГБ.

3. поисковые системы - [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru), [www.google.ru](http://www.google.ru), [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru)

## **11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как семинары, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную работу студента.

### **Виды занятий и методы обучения**

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лекции               | Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной. |
| Практические занятия | Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из                                                                                                                                                                                  |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Групповое академическое консультирование | Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует. |
| Индивидуальные консультации              | Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Мастер-класс                             | Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Самостоятельная работа                   | Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

#### *Условия и критерии выставления оценок*

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемым дисциплинам выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения, предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент *без уважительных причин* не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

За различные виды работа в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – *100 баллов*, из которых:

- 20 баллов – аттестация рубежная
- 20 баллов – аттестация итоговая
- 20 баллов – выполнение заданий на занятиях
- 20 баллов - активность на практических занятиях
- 20 баллов - подготовка презентации с докладом

### *Методические указания по выполнению практических видов занятий*

**На практических занятиях** студенты обсуждают сообщения, доклады, рефераты, выполненные ими по результатам изучения учебного материала и научных исследований, проводимых под руководством преподавателя.

Практические занятия проводятся по основным и наиболее сложным вопросам (темам, разделам) учебной программы.

Главная цель семинара – углубить, систематизировать и закрепить теоретические знания, полученные студентами на лекциях и в процессе самостоятельной работы над учебным материалом, а также привить им навыки работы с литературой, в обобщении материалов, письменного и устного изложения, в умении защищать развиваемые положения и выводы. Кроме того, семинары являются одним из средств контроля качества самостоятельной работы студента.

#### **Основные задачи практических занятий состоят в том, чтобы:**

- углублять и закреплять знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной работы студентов над учебным материалом;
- проверить эффективность и результативность самостоятельной работы студентов над учебным материалом;
- выработать у студентов методические навыки проведения учебных занятий по данной учебной дисциплине;
- привить студентам навыки поиска, обобщения и изложения учебного материала;
- выработать умение формулировать, обосновывать и излагать собственные суждения по обсужденному вопросу, умение отстаивать свои взгляды, вести дискуссию.

### *Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы*

Самостоятельная работа студентов является важной составной частью учебного процесса и имеет целью закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и других занятиях, выработку навыков работы с литературой, активный поиск новых знаний, подготовку к предстоящим занятиям, зачетам и экзаменам, формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний.

Основы обеспечения самостоятельной работы студентов должны быть заложены в учебных планах и программах путем рационального распределения учебных дисциплин по семестрам, надлежащей последовательности их прохождения и обеспечения времени, необходимого для выполнения домашних заданий и овладения учебным материалом. Качество самостоятельной работы зависит от ее организации и обеспечения.

Самостоятельная работа над учебным материалом должна проводиться систематически, планомерно и целеустремленно; только при этом условии может быть обеспечена надлежащая подготовка студентов и нормальные условия для выполнения домашних заданий, контрольных работ, тестовых заданий, сдачи зачетов и экзаменов.

Самостоятельные занятия планируются каждым студентом.

Самостоятельная работа студентов включает:

- текущую работу над учебным материалом; регулярно подготовку к очередным лекциям и практическим видам занятий путем изучения указанной в программе и рекомендованной лектором дополнительной литературы; изучение и дополнение своих лекционных записей; изучение программных материалов, которые предусматриваются кафедрами для самостоятельного изучения;
- выполнения контрольных (отчетных) работ и других домашних заданий;
- подготовку к коллоквиумам, контрольным работам, зачетам и экзаменам;
- выполнение учебно-исследовательских работ;
- выполнение курсовых работ;
- участие в научно-исследовательской работе.

Использование времени самостоятельной работы планируется студентами по своему усмотрению в соответствии с объемом учебного материала, индивидуальными способностями и личным опытом работы. Планирование может производиться на каждый день. Отводимое при этом время должно обеспечивать освоение текущего лекционного

материала, выполнение всех плановых заданий и постоянную готовность к практическим и контрольным работам.

### Задания для самостоятельной работы по темам

Для подготовки к практическим занятиям с проведением деловых игр даются индивидуальные задания для самостоятельной работы.

#### Темы докладов

1. Теория Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нория
2. Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
3. Свойства организации: Свойство перманентности целеполагания
4. Классификация стратегий по Минцбергу и Уотерсу
5. Стратегии организационных изменений по Торли и Уирдениусу
6. Модели перемен: Модель переходного периода
7. Свойства организации: Свойство оперативности
8. Свойства организации: Свойство гибкости
9. Свойства организации: Свойство ротационности
10. Свойства организации: Свойство корпоративности
11. Нормы научной этики при подготовке публикаций

*Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости)*

| Баллы БРС | Традиционные оценки РФ | Оценки ECTS |
|-----------|------------------------|-------------|
| 95-100    | 5                      | A           |
| 86-94     |                        | B           |
| 69-85     | 4                      | C           |
| 61-68     | 3                      | D           |
| 51-60     |                        | E           |
| 31-50     | 2                      | FX          |
| 0-30      |                        | F           |
| 51-100    | Зачет                  | Passed      |

#### Описание оценок ECTS:

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Е ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

## 12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

| Код контролируемой компетенции или ее части | Контролируемый раздел дисциплины                            | Контролируемая тема дисциплины                                                                  | ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП) |                                 |              |                        | Итоговая аттестация | Баллы темы | Баллы раздела |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|--------------|------------------------|---------------------|------------|---------------|
|                                             |                                                             |                                                                                                 | Аудиторная работа                         |                                 |              | Самостоятельная работа |                     |            |               |
|                                             |                                                             |                                                                                                 | Работа на занятии                         | Работа на семинаре/инт. занятии | Инд. задания |                        |                     |            |               |
| УК-1                                        | 1. Основные тенденции и закономерности развития организации | Организация как система, ее свойства                                                            | 1                                         |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 4          | 20            |
|                                             |                                                             | Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации           | 1                                         | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 6          |               |
| ПК-6                                        | 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений    | Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений                      | 1                                         |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 1          | 20            |
|                                             |                                                             | Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин организационных изменений | 1                                         | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 2          |               |
|                                             |                                                             | Модели организационных изменений                                                                | 1                                         | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 1          |               |
| ПК-12                                       | 3. Изменения систем управления организаций                  | Эволюции организационных структур                                                               | 1                                         |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 4          | 20            |
|                                             |                                                             | Анализ организационных структур                                                                 | 1                                         | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 6          |               |
|                                             |                                                             | Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании             | 1                                         | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 6          |               |
| ПК-15                                       | 4. Сопротивление персонала изменениям и                     | Причины сопротивления изменениям                                                                | 1                                         | 2                               | 2            | 2                      | 1                   | 4          | 20            |
|                                             |                                                             | Методы преодоления                                                                              | 1                                         |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 4          |               |

|      | методы его преодоления                       | сопротивления                                                     |           |           |           |           |           |           |            |
|------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ПК-8 | 5. Роль команды в организационных изменениях | Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство | 1         | 2         | 2         | 2         | 1         | 4         | 20         |
|      |                                              | Эффективность работы команды                                      | 1         |           | 1         | 1         | 1         | 4         |            |
|      |                                              | <b>Итого</b>                                                      | <b>12</b> | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>12</b> | <b>46</b> | <b>100</b> |

### Примерный вариант тестов для промежуточной аттестации

1. Модель изменений «размораживание - действие – замораживание» предложена:

1. Коттером
2. Грейнером
3. Мильнером
4. Левином

2. Для проведения изменений в организации требуется:

1. желание руководства
2. наличие проблем
3. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
4. отсутствие сопротивления изменениям

3. Команда проекта организационных изменений подбирается по

1. личностным характеристикам
2. профессиональным признакам
3. профессиональным и личностным характеристикам

4. Основные методы снижения сопротивления изменениям:

1. материальное и моральное стимулирование
2. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
3. издание приказов, распоряжений
4. увольнение, понижение по должности
5. Основные уровни сопротивления изменениям:
  1. высший, средний, низовой
  2. сильный, слабый
  3. явный, неявный
  4. индивидуальный, групповой, системный

6. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:

1. управляемости и творчества
2. умение привлекать и реализовывать новые идеи
3. гибкости и контролируемости
4. организованности и слаженности
5. миссии и цели

7. Модель управления изменениями Л. Грейнера состоит из:

1. 3 этапов
2. 4 этапов
3. 6 этапов
4. 8 этапов
5. 10 этапов

8. Авторами теории Е и теория О организационных изменений является:

1. Г. Эмерссон и Г. Гант
2. М. Бир и Н. Нория
3. Ф. Котлер и П. Дракер
4. Ф. Тейлор и А. Файоль

9. Модель «EASIER» состоит из

1. 3 элементов
2. 5 элементов
3. 6 элементов
4. 10 элементов
5. 12 элементов

10. Команда и группа – это понятия:

1. пересекающиеся
2. противоположные по смыслу
3. эдентичные по смыслу
4. конфликтующие
5. Родственные

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

**Разработчик:**

**Руководитель программы MBA** \_\_\_\_\_ **Н.С.Сахарчук**

**Руководитель программы  
доцент, каф. Нац.экономики**

\_\_\_\_\_ **М.В. Черняев**

**Заведующий кафедрой  
Нац.экономики, д.э.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Ю.Н. Мосейкин**