

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

экономический факультет

Рекомендовано МССН

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность программы (профиль)

Управление бизнесом, Управление человеческими ресурсами, Управление
производством для очной и очно-заочной форм обучения

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» - 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.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- 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;
- владеть способами критически оценивать достоинства и недостатки программы организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям.

2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Управление изменениями» относится к вариативной компоненте обязательной части блока Б.1. - Б1.О.02.18 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)
Общепрофессиональные компетенции			
1	ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Математика Теория организации, Управление человеческими ресурсами, Экономико-математическое моделирование, Методы принятия управленческих решений, Управление проектами, Мировая экономика, Организационное поведение	Корпоративная социальная ответственность, Преддипломная практика
Профессиональные компетенции			
2	(ПКО-1) Способность оценивать воздействие внешней и внутренней	Микроэкономика Макроэкономика	Преддипломная практика

	среды на функционирование организации	Экономико-математическое моделирование Методы принятия управленческих решений Бережливое производство Модели и методы системной динамики в менеджменте,	
3	(ПКО-2) Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации	Управление проектами Инновационный менеджмент Бережливое производство Командообразование Кросс-культурный менеджмент Организационно-управленческая практика	Преддипломная практика
4	(ПКО-4) Способность осуществлять анализ на основе информации, содержащейся в информационной системе управления организации	Экономико-математическое моделирование Модели и методы системной динамики в менеджменте Организационно-экономическое планирование	Преддипломная практика

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- **ОПК-3** Способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

- **ПКО-1** Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации;

- **ПКО-2** Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации;

- **ПКО-4** Способность осуществлять анализ на основе информации, содержащейся в информационной системе управления организации.

В результате изучения 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

Объем дисциплины и виды учебной работы (очная форма обучения)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		9	А	В	С
Аудиторные занятия (всего)	54			54	
В том числе:					
<i>Лекции</i>	18			18	
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>					
<i>Семинары (С)</i>	36			36	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	-				
<i>Курсовая</i>	72			72	
Самостоятельная работа (всего)	54			54	
Общая трудоемкость час.	180			180	
зач. ед.	5			5	

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 Тема 2. Принципы организации 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. Классификация организационных изменений Тема 5. Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин организационных изменений Тема 6. Стратегии организационных изменений Тема 7. Модели организационных изменений

3.	Раздел 3. Изменения систем управления организаций	Тема 8. Эволюции организационных структур Тема 9. Анализ организационных структур Тема 10. Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании Тема 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур Тема 12. Методы построения эффективных организационных структур
4.	Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	Тема 13. Причины сопротивления изменениям Тема 14. Методы преодоления сопротивления
5.	Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях	Тема 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство Тема 16. Эффективность работы команды

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА, ЕЕ СВОЙСТВА

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.

ТЕМА 2. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

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.

ТЕМА 3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Теория жизненных циклов организаций. Модель ЖЦО И. Адизеса. Модель ЖЦО Д. Гелбрэйт. Модель ЖЦО Е. Фламхольтца. Модель ЖЦО Н. Черчилл и В. Льюис. Модель ЖЦО Л. Грейнера. Модель ЖЦО Р. Казаньян. Модель ЖЦО Д. Миллер и Р. Фризен. Модель ЖЦО Р. Куинн и К. Камерона. Модель ЖЦО Б. Скотта и Р. Брюса. Модель ЖЦО К. Смита, Т. Митчелла и С. Саммера. Модель ЖЦО Г. Липитта и У. Шмидта. Модель ЖЦО В. Торберта. Модель ЖЦО Э. Шейна.

Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации и их применимость.

РАЗДЕЛ 2. ПОНЯТИЕ, СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ТЕМА 4. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ. КЛАССИФИКАЦИЯ 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.

ТЕМА 5. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ВЫЯВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТЕЙ И ПРИЧИН ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Диагностика необходимости организационных изменений.

Факторы внешней среды. Факторы внутренней среды.

PEST-анализ. Управленческий анализ. Многофакторный системный анализ. SNW-подход к анализу внутренней среды компании. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа. GAP –анализ. PIMS – анализ. SNW-анализ. Метод анализа LOTS.

ТЕМА 6. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Стратегия организационных изменений. Управление стратегией и управление изменениями. Стратегии управления организационными изменениями Г. Минцберга и Дж. Уотерса (Продуманная стратегия. Предпринимательская стратегия. Стратегия, основанная на идеологии. Зонтичная стратегия. Процессная стратегия. Несвязанная стратегия. Стратегия, основанная на консенсусе. Навязанная стратегия). Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу (Директивная стратегия. Стратегия, основанная на переговорах. Нормативная стратегия. Аналитическая стратегия. Стратегия, ориентированная на действия).

ТЕМА 7. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Модель преобразований бизнеса К. Левина. Модель Л. Грейнера. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Стадии процесса изменений Дж. Коттера. Кривая изменений Дж. Дак. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.

Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER».

Стратегический континуум по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.

РАЗДЕЛ 3. ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

ТЕМА 8. ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Анализ эволюции организационных структур. Классификация организационных структур управления (Неформальные организации. Формальные организации. Механистические организационные структуры (иерархические, бюрократические, классические, традиционные). Органические организационные структуры (адаптивные, гибкие)).

ТЕМА 9. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Модель организационной структуры. Сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями. Метод организационного анализа «Интроспект». Метод анализа «снизу вверх». SWOT-анализ. Дерево целей.

ТЕМА 10. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ: ФОРМЫ И ВИДЫ. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОМПАНИИ

Понятие реструктуризации. Реструктуризация производства. Реструктуризация активов предприятия. Финансовая реструктуризация. Реорганизация. Виды реорганизации предприятий (Слияние, Присоединение, Поглощение, Разделение, Выделение, Преобразование). Этапы проведения реструктуризации системы управления.

ТЕМА 11. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Критерии эффективности организационной структуры (Динамика нормы прибыли. Ускорение технического развития производства. Способность быстро реагировать на изменение спроса. Рост производительности труда. Способность системы производственного контроля ориентировать производство на полное использование имеющихся ресурсов).

Основные принципы создания эффективных организационных структур. Этапы проектирования организационных структур. Норма управляемости.

ТЕМА 12. МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Метод аналогий. Экспертно-аналитический метод. Метод структуризации целей. Метод организационного моделирования.

РАЗДЕЛ 4. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

ТЕМА 13. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

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.

ТЕМА 14. МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

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

ТЕМА 15. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ. ЛИДЕРСТВО

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.

ТЕМА 16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМАНДЫ

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

Разделы дисциплин и виды занятий (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
1.	Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации	4			6	25	35
2.	Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений	4			10	25	39
3.	Раздел 3. Изменения систем управления организаций	4			10	25	39
4.	Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	4			6	26	36
5.	Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях	2			4	25	31
	Итого	18			36	126	180

6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия (семинары) (очная форма обучения)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации	Семинар 1. Организация как система, ее свойства	2
		Семинар 2. Принципы организации	2
		Семинар 3. Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации	2
2.	Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений	Семинар 4. Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений	2
		Семинар 5. Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин организационных изменений	2
		Семинар 6. Стратегии организационных изменений	3
		Семинар 7. Модели организационных изменений	3
3.	Раздел 3. Изменения систем управления организаций	Семинар 8. Эволюции организационных структур	2
		Семинар 9. Анализ организационных структур	2
		Семинар 10. Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании	2
		Семинар 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур	2
		Семинар 12. Методы построения эффективных организационных структур	2
4.	Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	Семинар 13. Причины сопротивления изменениям	2
		Семинар 14. Методы преодоления сопротивления	2
5.	Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях	Семинар 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство	2
		Семинар 16. Эффективность работы команды	2

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);
- доска;
- стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office;
- мультимедийный проектор;
- допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор;
- экран (стационарный или переносной напольный).

№ ауд.	Наименование	Наименование
--------	--------------	--------------

101	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт.
323	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
325	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
103	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
109	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран – 1 шт.

9. Информационное обеспечение дисциплины

- а) программное обеспечение
Microsoft Office, Mentor
- б) 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
 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
 15. Электронная библиотека литературы по истории России BIBLIOPHIKA – Режим доступа: <http://www.bibliophika.ru/>
 16. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>
 17. Поисковые системы: Яндекс (yandex.ru), Google (google.ru)

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

- а) основная литература
1. *Коротков, Э. М.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
 2. *Зуб, А. Т.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 284 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469104>

б) дополнительная литература:

1. Адизес И. К. Управляя изменениями [Текст+СД]. - 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.
- в) Периодические издания:
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).

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную и групповую 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.
Семинары	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 преподаваемой дисциплине 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 работ в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – 100 баллов, из которых:

16 баллов – рубежная аттестация

30 баллов – промежуточная аттестация

15 баллов – деловая игра (предусмотрено проведение трех деловых игр – по 5 баллов за активное участие в каждой деловой игре в соответствии с критериями оценки)

14 баллов – решение кейсов (предусмотрено решение и разбор 7 кейсов – по 2 балла за решение в соответствии с критериями оценки)

9 баллов – участие в дискуссиях на предложенные темы

10 баллов – подготовка и выступление с групповым докладом с презентацией

6 баллов - подготовка и выступление с индивидуальными докладами без презентации (оптимально 3 доклада по 1 баллу)

Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
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

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Управление изменениями» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН, режим доступа: <https://esystem.rudn.ru/enrol/index.php?id=13612>

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН

Разработчик

к.э.н., доцент каф. менеджмента

должность, название кафедры

Е.В. Лылова

инициалы, фамилия

Руководитель программы

проф., д.э.н., каф. менеджмента

должность, название кафедры



В.С. Ефремов

инициалы, фамилия

зав. кафедрой

менеджмента

название кафедры



подпись

В.С. Ефремов

инициалы, фамилия

