

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Козорез Д.А.  
“15” июня 2020

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (000157004)**

Управление изменениями

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификации выпускника Бакалавр

Профиль подготовки Финансовый менеджмент

Форма обучения заочная  
(очно, очно-заочное, заочное)

Выпускающая кафедра ЭиУ

Обеспечивающая кафедра ЭиУ

Кафедра-разработчик рабочей программы ЭиУ

Семестр	З.Е.	Трудоемкость, час.	Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Лаборат. работ, час.	КСР, час.	СРС, час.	Экзаменов, час.	Форма промежуточ- ного контроля
10	3	108	6	4	0	0	98	0	Зч
Итого	3	108	6	4	0	0	98	0	

Москва  
2020

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Разделы рабочей программы

1. Цели освоения дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
3. Структура и содержание дисциплины.
4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

### Приложения к рабочей программе дисциплины

Приложение 1. Аннотация рабочей программы

Приложение 2. Прикрепленные файлы

Программа составлена в соответствии с требованиями СУОС НИУ МАИ, разработанного на основе ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент

---

Авторы программы:

Еременская Л.И.

---

Заведующий обеспечивающей кафедрой ЭиУ

---

Программа одобрена:

Заведующий выпускающей кафедрой ЭиУ

Директор выпускающего филиала

---

---

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ.

Целью освоения дисциплины Управление изменениями является достижение следующих результатов освоения(РО):

N	Шифр	Результат обучения
1	В-29 (ОПК-9)	Владеть навыками разработки и реализации организационных решений в соответствии с поставленной задачей исследования
2	В-46 (ПК-6)	Владеть методами реализации основных управленческих функций в процессе управления проектами
3	З-25 (ОПК-9)	Знать типологию современных организационных отношений, этапы жизненного цикла организации
4	У-45 (ПК-6)	Уметь анализировать и критически оценивать варианты управленческих решений в системе управления проектами
5	З-56 (ПК-8)	Знать варианты инновационных решений и организационных изменений, которые могут быть реализованы на предприятии
6	У-66 (ПК-8)	Уметь оценивать перспективность предлагаемых инновационных решений или организационных изменений
7	В-60 (ПК-8)	Владеть навыками документального оформления управленческих решений при внедрении инновационных решений или реализации организационных изменений
8	З-82(ПК-6)	Знать виды управленческих решений и методы их принятия
9	У-89(ОПК-9)	Уметь планировать проектную деятельность в различных функциональных подсистемах проект-менеджмента, выполнить организационное построение проекта

Перечисленные РО являются основой для формирования следующих компетенций:

N	Шифр	Компетенция
1	ПК-6	Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
2	ОПК-9	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
3	ПК-8	Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.

Дисциплина Управление изменениями является предшествующей и последующей для следующих дисциплин:

N	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
1	Управление проектами	Итоговая гос. аттестация
2	Корпоративная социальная ответственность	Преддипломная практика
3	Основы менеджмента	
4	Методы принятия управленческих решений	
5	Теория менеджмента	
6	Производственная практика 1	
7	Производственная практика 2	
8	Технологии организации бережливого производства	

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы), 108 часа(ов).

Модуль	Раздел	Лекции	Практич. занятия	Лаборат. работы	КСР	СРС	Всего часов	Всего с экзаменами и курсовыми
Управление изменениями	Сущность и понятие изменений	4	4	0	0	20	28	108
	Процесс изменений	2	0	0	0	22	24	
	Понятие управления изменениями	0	0	0	0	24	24	
	Методы управления изменениями в организации	0	0	0	0	32	32	
<b>Всего</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>98</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

#### 3.1.Содержание (дидактика) дисциплины

*В разделе приводится полный перечень дидактических единиц, подлежащих усвоению при изучении данной дисциплины.*

- 1. Изменение и их роль в научной и практической деятельности человека
- 2. Объект и предмет исследования
- 3. Типы изменений
- 4. Трансформационные изменения
- 5. Организационные изменения
- 6. Процесс изменений
- 7. "Размораживание"
- 8. Проведение изменения
- 9. "Замораживание"
- 10. Стадии модели процесса организационных изменений
- 11. Причины сопротивления изменениям
- 12. Модели плановых изменений
- 13. Факторы внешней среды
- 14. Причины сопротивления переменам
- 15. Концепция организационных изменений
- 16. Задачи концепции
- 17. Методы ведения изменений
- 18. Жесткий метод ведения изменений

### 3.2.Лекции

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема лекции	Дидакт. единицы
1	1.1.Сущность и понятие изменений	2	Типы организационных изменений	1, 2, 3, 4
2	1.1.Сущность и понятие изменений	2	Стадии изменений	1, 2, 3, 4, 5
3	1.2.Процесс изменений	2	Этапы процесса изменений	6, 7, 8, 9
4	1.2.Процесс изменений	0	Модель плановых изменений	9, 10, 11, 12
5	1.3.Понятие управления изменениями	0	Концепция организационного развития( изменения)	13, 14, 15
6	1.3.Понятие управления изменениями	0	Задачи концепции организационного развития	14, 15, 16
7	1.4.Методы управления изменениями в организации	0	Характеристика методов (теорий ведения изменений)	17, 18, 19
8	1.4.Методы управления изменениями в организации	0	Содержание жесткого метода (Теория Е) и мягкого метода(Теория О)	17, 18, 19
<b>Итого:</b>		<b>6</b>		

### 3.3.Содержание лекций.

#### 1.1.1. Типы организационных изменений (А3: 2, СРС: 8)

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Цель и задачи курса. Изменения и их роль в научной и практической деятельности человека. Определение изменения. Основные типы изменений. Понятие организационное изменение. Два типа организационных изменений. Плановые и стихийные изменения

#### 1.1.2. Стадии изменений (А3: 2, СРС: 8)

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Три стадии процесса изменений по Д. Левину. Сущность "размораживания", проведение изменения и "замораживания". Восьмизадачная последовательность организационных изменений по Джону П. Коттеру. Распространенные ошибки, характерные для процесса

организационной перестройки, и их последствия. Четыре стадии модели процесса организационных изменений

#### **1.2.1. Этапы процесса изменений (АЗ: 2, СРС: 8)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Сущность и содержание этапов процесса изменений. Сопротивление внутренней структуры организации. Причины сопротивления внутренней структуры организации. Система вознаграждений и поощрений инициативных работников

#### **1.2.2. Модель плановых изменений (АЗ: 0, СРС: 8)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Самостоятельная работа

**Описание:** Пять последовательных этапов модели плановых изменений. Воздействие внешней среды. Воздействие внутренней среды. Способы стимулирования поиска Причины сопротивления переменам. Два основных подхода к преодолению сопротивления переменам

#### **1.3.1. Концепция организационного развития( изменения) (АЗ: 0, СРС: 8)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Самостоятельная работа

**Описание:** История создания и сущность концепции организационного развития. Основные мероприятия концепции организационного развития. Структурный и кадровый аспект концепции организационного развития.

#### **1.3.2. Задачи концепции организационного развития (АЗ: 0, СРС: 8)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Самостоятельная работа

**Описание:** Интегрирование интересов и потребностей сотрудников с целями и задачами самой организации. Баланс в системе «предприятие – среда». Создание структур, систем и процессов, которые обеспечивали бы улучшение деятельности организации. Изменения в механистических и органических структурах

#### **1.4.1. Характеристика методов (теорий ведения изменений) (АЗ: 0, СРС: 8)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Самостоятельная работа

**Описание:** Два полярных метода организационного развития и изменения. Авторы методов. Сущность методов. Комбинирование жестких и мягких методов для достижения максимального эффекта.

#### 1.4.2. Содержание жесткого метода (Теория Е) и мягкого метода(Теория О) (АЗ: 0, СРС: 8)

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Самостоятельная работа

**Описание:** Сущность жесткого метода. Понятие реструктуризации и реинжиниринга как жестких методов ведения изменений. Кадровые изменения при реструктуризации. Сущность мягкого метода. Цикл Деминга, всеобщее управление качеством (TQM), организационное развитие как мягкие методы проведения изменений. Циклический процесс внедрения изменений. Четыре фазы процесса непрерывного улучшения

### 3.4. Практические занятия

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема практического занятия	Дидакт. единицы
1	1.1. Сущность и понятие изменений	4	Роль изменений в современной практике и теории менеджмента	1, 2, 3
<b>Итого:</b>		<b>4</b>		

### 3.5. Содержание практических занятий

#### 1.1.1. Роль изменений в современной практике и теории менеджмента (АЗ: 4, СРС: 4)

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Работа с терминологией управления изменениями. Понятие изменений. Обсуждение темы : изменения и их роль в развитии науки и общества. Значение и возможность изменений в организации.

### 3.6. Лабораторные работы

№ п/п	Раздел дисциплины	Наименование лабораторной работы	Объем, часов	Дидакт. единицы
<b>Итого :</b>				

### 3.7. Содержание лабораторных работ

### 3.8. Контроль самостоятельной работы (КСР)

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема КСР

<b>Итого:</b>		
---------------	--	--

### 3.9.Содержание КСР

### 3.10.Курсовые работы и проекты по дисциплине

### 3.11.Промежуточная аттестация

2.

Прикрепленные файлы: Вопросы к зачету.docx

## 4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Основная и дополнительная литература по дисциплине
2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
3. Ресурсы научно-технической библиотеки МАИ.
4. Информационные стенды кафедры.

Вопросы для самостоятельной работы по темам:

№ п/п	Раздел дисциплины	Вопросы для самостоятельной работы
1	Сущность и понятие изменений	Работа с понятийно-категориальным аппаратом Работа с понятийно-категориальным аппаратом Подготовка к дискуссии на тему «Изменения и их роль в развитии
2	Процесс изменений	Сопротивление внутренней структуры организации изменениям и причины сопротивления
3	Понятие управления изменениями	Изучить модель плановых изменений для конкретной организации.
4	Методы управления изменениями в организации	Рассмотреть мягкие и жесткие методы проведения изменений в работе известных организаций

Задания для самостоятельной работы обучающихся:

№ п/п	Раздел дисциплины	Задания для самостоятельной работы
1	Сущность и понятие изменений	Сбор, обобщение и анализ информации из различных источников по вопросам управления изменениями. Подготовка к тестированию
2	Процесс изменений	Анализ информации из различных источников по вопросам процесса изменений. Выполнение домашнего задания
3	Понятие управления изменениями	Анализ информации из различных источников по вопросам процесса управления изменениями. Выполнение домашнего задания
4	Методы управления изменениями в организации	Анализ информации из различных источников по методам управления изменениями в орга

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ



Описание показателей, критерии оценивания компетенций и описание шкал оценивания осуществляются в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов по дисциплине (Приказ №42 от 04.04.2014 «Об утверждении положения «Рейтинг по дисциплине»).

Для оценивания интегрированных и практико-ориентированных заданий обучающихся используются следующие критерии по 100-балльной шкале:

1. Формулирование представленной информации в виде проблемы;
2. Предложение способа решения проблемы;
3. Обоснование способа решения проблемы;
4. Демонстрация способа решения проблемы.

Оценивание осуществляется по следующей шкале:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 40	Критерий не сформирован
41-70	Критерий четко не выражен
71-100	Критерий выражен четко

Для оценивания ситуационных заданий используется следующая шкала:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 30	обучающийся не может сформулировать проблему, представленную в задании
31-50	обучающийся формулирует поставленную задачу, у него сформированы изолированные знания и умения, однако отсутствуют интегрированные понятия и навыки, в результате чего допущены ошибки в решении и задание не выполнено
51-80	задание выполнено, обучающийся применяет знания для решения поставленной проблемы, однако не сформированы компетенции, вследствие чего обучающийся испытывает затруднения в демонстрации способов решения задачи
81-100	задание выполнено как в теоретическом, так и в практическом плане, обучающийся легко демонстрирует свою компетентность по данному вопросу

Фонды оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения, включают в себя:

- вопросы к промежуточной аттестации.

Перечень компетенций и этапы их формирования приведены в следующей таблице:

N	Шифр	Компетенция	Этапы формирования компетенции
---	------	-------------	--------------------------------

1	ПК-6	Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;	<p>Лекции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типы организационных изменений.</li> <li>2. Стадии изменений.</li> <li>3. Этапы процесса изменений.</li> <li>4. Модель плановых изменений.</li> <li>5. Концепция организационного развития(изменения).</li> <li>6. Задачи концепции организационного развития.</li> <li>7. Характеристика методов (теорий ведения изменений).</li> <li>8. Содержание жесткого метода (Теория Е) и мягкого метода(Теория О).</li> </ol> <p>Практические занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль изменений в современном практике и теории менеджмента.</li> </ol>
2	ОПК-9	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;	<p>Лекции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типы организационных изменений.</li> <li>2. Стадии изменений.</li> <li>3. Этапы процесса изменений.</li> <li>4. Модель плановых изменений.</li> <li>5. Концепция организационного развития(изменения).</li> <li>6. Задачи концепции организационного развития.</li> <li>7. Характеристика методов (теорий ведения изменений).</li> <li>8. Содержание жесткого метода (Теория Е) и мягкого метода(Теория О).</li> </ol> <p>Практические занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль изменений в современном практике и теории менеджмента.</li> </ol>
3	ПК-8	Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;	<p>Лекции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типы организационных изменений.</li> <li>2. Стадии изменений.</li> <li>3. Этапы процесса изменений.</li> <li>4. Модель плановых изменений.</li> <li>5. Концепция организационного развития(изменения).</li> <li>6. Задачи концепции организационного развития.</li> <li>7. Характеристика методов (теорий ведения изменений).</li> <li>8. Содержание жесткого метода (Теория Е) и мягкого метода(Теория О).</li> </ol> <p>Практические занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль изменений в современном практике и теории менеджмента.</li> </ol>

### Комплект типовых индивидуальных заданий

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Наименование типового задания
1	Процесс изменений	6	Процесс изменений
2	Понятие управления изменениями	8	Понятие управления изменениями
3	Методы управления изменениями в	16	Методы управления изменениями в организации

	организации		
<b>Итого:</b>	<b>30</b>		

### **Содержание типовых заданий**

#### **1.2.1. Процесс изменений (СРС: 6)**

**Тематика:** Процесс изменений

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** Тесты ко 2 разделу.docx

#### **1.3.1. Понятие управления изменениями(СРС: 8)**

**Тематика:** Понятие управления изменениями

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** Тесты к 3 разделу.docx

#### **1.4.1. Методы управления изменениями в организации(СРС: 16)**

**Тематика:** Методы управления изменениями в организации

**Тип:** Реферат

**Прикрепленные файлы:** Реферат.docx

### **Вопросы к промежуточной аттестации**

#### **«Управление изменениями»**

#### **2. Зачет (10 семестр)**

**Прикрепленные файлы:** Вопросы к зачету.docx

### **6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

а)основная литература:

1. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.- 286с.(Высшее образование: Бакалавриат) Режим доступа:<http://znanium.com/index.php>
2. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с. Режим доступа:<http://znanium.com/index.php>
- 3.Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с. Режим доступа:<http://znanium.com/index.php>

4. Андрей Блинов, Наталья Угрюмова. Управление изменениями. Учебные издания для бакалавров. Изд.: Дашков и Ко. 2014.-302 с.

б)дополнительная литература:

1. Блинов А.О Управление изменениями. Учебник для бакалавров. Изд.: Дашков и К°, 2014.-304с..
2. Фрайлингер К . Управление изменениями в организации Изд.: Книгописная палата, 2012. -264с.
3. Глушаков В.Е Управление изменениями в бизнесе. Изд: Дикта, 2011. – 212 с.
4. Рыженкова И.Р.Управление изменениями. Принятие решений. Сборник статей ведущих экспертов в области управление изменениями. Изд.: ИКАР,2012.-120с.
- 5.Ицхак Кальдерон Адизес. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.-368с.
6. Оркина Е.М. Управление изменениями.Изд.: Феникс,2014.-192 с.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа к электронным библиотечным системам из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Наименование ресурса	Интернет-ссылка на ресурс
<b>"ZNANIUM.COM"</b>	
Электронная библиотечная система "ZNANIUM.COM".	<a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a>
<b>ООО "Издательство Лань"</b>	
Электронная библиотечная система ООО "Издательство Лань".	<a href="http://e.lanbook.com">e.lanbook.com</a>
<b>ООО "Электронное издательство ЮРАЙТ"</b>	
Электронная библиотечная система ЮРАЙТ. ЭБС "Легендарные книги"	<a href="http://biblio-online.ru">http://biblio-online.ru</a> , <a href="https://biblio-online.ru/catalog/legendary">https://biblio-online.ru/catalog/legendary</a>
<b>Электронная библиотека МАИ</b>	
Электронная библиотека МАИ (собственность МАИ).	<a href="http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web">http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web</a>
<b>Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России</b>	
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России.	<a href="http://elsau.ru">http://elsau.ru</a>

<b>Библиотека РФФИ</b>	
Библиотека РФФИ	<a href="http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library">http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library</a>
<b>Единое окно доступа к образовательным ресурсам</b>	
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
<b>Polpred.com</b>	
Polpred.com. Обзор СМИ	<a href="http://polpred.com">http://polpred.com</a>
<b>ООО "РУНЭБ"</b>	
Электронная библиотечная система eLIBRARY.	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
<b>ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукопт"</b>	
ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукопт".	<a href="http://text.rucont.ru">http://text.rucont.ru</a>
<b>ООО "ИВИС"</b>	
ООО "ИВИС".	<a href="http://ivis.ru">http://ivis.ru</a>
<b>ООО "Интегратор авторского права"</b>	
ООО "Интегратор авторского права" IQlib.	<a href="http://www.iqlib.ru/">http://www.iqlib.ru/</a>
<b>ФГБУ "РГБ"</b>	
Электронная библиотека диссертаций РГБ.	<a href="http://dvs.rsl.ru">http://dvs.rsl.ru</a>
Национальная электронная библиотека (НЭБ).	<a href="http://нэб.рф">http://нэб.рф</a>
<b>НП НЭИКОН</b>	
Некоммерческое партнерство "Национальный Электронно-Информационный Консорциум".	<a href="http://archive.neicon.ru">http://archive.neicon.ru</a>
Научные полнотекстовые ресурсы издательства Springer (архив).	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>
Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor&Francis Group (архив).	<a href="http://www.tandfonline.com/">http://www.tandfonline.com/</a>
База данных GreenFile компании EBSCO.	<a href="http://www.greeninfoonline.com.">http://www.greeninfoonline.com.</a>
<b>Внешнеэкономическое объединение "Академинторг"</b>	
American Physical Society American Mathematical Society	<a href="http://publish.aps.org/">http://publish.aps.org/</a> <a href="http://www.ams.org/mathscinet/index.html">http://www.ams.org/mathscinet/index.html</a>
<b>ФГБУ "ГПНТБ России"</b>	
База данных Web of Science (правообладатель - Thomson Reuters, с 03.10.2016 г. - Clarivate Analytics).	<a href="http://www.webofscience.com">www.webofscience.com</a>
База данных Scopus издательства Elsevier.	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>
Springer Customer Service Center GmbH в научных и образовательных целях. Springer Nature	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a> <a href="http://www.nature.com/">http://www.nature.com/</a>
База данных компании EBSCO Publishing: БД CASC. БД <a href="http://www.mathscinet.org/">MathSciNet via EBSCOhost</a> .	<a href="http://search.ebscohost.com">http://search.ebscohost.com</a>
Научные полнотекстовые журналы и книги издательства Elsevier.	<a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a> <a href="http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct">http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct</a>
<b>РФФИ</b>	

## 8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Эффективным способом развития творческих способностей студентов при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку студентами материала прошедших контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.

Самостоятельная работа студентов проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких студентов, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе студентов над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в день его прочтения, что позволяет, во-первых, оперативно (на следующей лекции) снимать возникающие вопросы и, во-вторых, создавать багаж знаний по дисциплине задолго до промежуточной аттестации.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознанно работать с предлагаемым материалом преподавателем на практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

При изучении материала необходимо делать акцент не на зазубривании материала, а на понимании его физической сути, что развивает мышление и позволяет понять методологию изучаемой дисциплины.

*Методические рекомендации к заданиям:*

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование целостной системы знаний, умений и менеджерских навыков для управления организацией в условиях постоянных изменений как внешней, так и внутренней среды организации.

В рамках учебного процесса взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий. Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

К практическим занятиям необходимо готовиться заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы.

Материалы для успешного освоения дисциплины: опорный конспект лекций; тестовые задания; задания для самостоятельной проработки, размещены на портале учебно-методической работы университета и кафедры.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

Рекомендуется следующим образом планировать и организовать время, необходимое на изучение дисциплины «Управление изменениями».

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. Творчески подойти к подготовке своего участия в дебатах, круглых столах, деловых играх.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 час. в неделю, всего в неделю – 2 час. 30 минут;
- в течение недели 1 час. работать с литературой в библиотеке (электронной библиотеке);
- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

Рекомендации по работе с литературой заключаются в необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

При подготовке к экзамену по дисциплине «Управление изменениями» обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить

основные факты, положения. На этапе подготовки к экзамену обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях.

Особое место среди форм контроля занимает тестирование по темам дисциплины «Управление изменениями». Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины «Управление изменениями».

Выполнение домашнего студента является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков. Преподаватель формулирует домашнее задание оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

Самостоятельная работа обучающихся является неотъемлемым элементом изучения дисциплины «Управление изменениями». В ходе самостоятельной работы происходит формирование знаний, умений и навыков в учебной, научно-исследовательской, профессиональной деятельности, формирование общекультурных и профессиональных компетенций будущего бакалавра. Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины. Рекомендуется самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы, материалов периодической печати, интернет-ресурсов.

Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению лекционного материала и используются при выполнении заданий практических занятий. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы, связанные с анализом проблем современного менеджмента. Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса; осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и



методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время проработки лекционных занятий. Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины «Управление изменениями» включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр.

Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (гlossария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается в своей образовательной практике. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При освоении дисциплины «Управление изменениями» по использованию информационных технологий преподаватель рекомендует студентам использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet. При подготовке презентаций по темам самостоятельной работы студентам. Структура презентации должна иметь следующий вид:

- титульный слайд (1 слайд);
- актуальность темы презентации, цели и задачи исследования (2-3 слайда);
- постановка задач исследования (1-2 слайд);
- методы и результаты решения поставленных задач (6-8 слайдов);
- общие выводы и личный вклад студента в исследование (2-3 слайда);
- финальный слайд (1 слайд).

Таким образом, общее число слайдов в презентации должно составлять 12-18.

Несколько советов по подготовке слайдов

Готовя слайды, следуйте простым принципам:

- Не перегружайте слайд информацией - не больше 30 слов.
- Не дублируйте текст выступления
- Текст на слайдах должен быть простым и содержать ключевые данные вашего выступления, которые вы объясняете и комментируете.
- Следуйте правилу : одно предложение – одна мысль
- По возможности заменяйте текст на символы
- Не перегружайте презентацию частой сменой слайдов , анимационными и звуковыми эффектами. Это не концентрирует внимание, а напротив – отвлекает слушателей
- Не используйте больше 3 шрифтов
- Не используйте более 3-х цветов! Помните - цвет это тоже информация
- Выберите привлекательный шаблон оформления слайдов — профессиональный, но не слишком броский. Оформление не должно отвлекать внимание от содержания выступления.

- Сопровождение выступления слайдами должно соответствовать тексту выступления, каждому его этапу

Не стоит в своей презентации опираться только на слайды и зависеть от них. Основная «нагрузка» презентации лежит докладчике. Выступление не должно пострадать даже в том случае, если техника даст сбой. Подготовьте раздаточный материал.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Дисциплина ориентирована на применение компьютерной техники, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронной библиотеки МАИ для поиска, сбора, хранения, обработки и представления информации.

Программное обеспечение, Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы:

Microsoft Windows, Microsoft Office, Kaspersky Security

## **10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Материально-техническое обеспечение форм учебной работы по дисциплине «Управление изменениями» включает в себя наличие:

- комплектов электронных презентаций/слайдов по лекционному материалу;
- компьютерного класса;
- компьютерной тестовой системы;
- доступ в Интернет;
- мультимедийного проектора, ноутбука и экрана.

### **Аннотация рабочей программы**

Дисциплина Управление изменениями является частью Блока 1 Дисциплины дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется на Ступино факультете «Московский авиационного института (национального исследовательского университета)» кафедрой (кафедрами) ЭиУ.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций: ПК-6 ,ОПК-9 ,ПК-8.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с: формированием целостной системы знаний, умений и менеджерских навыков для управления организацией в условиях постоянных изменений как внешней, так и внутренней среды организации.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: Самостоятельная работа, Лекция, Практическое занятие.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: промежуточная аттестация в форме Зачет (10 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (6 часов), практические (4 часов), лабораторные (0 часов) занятия и (98 часов) самостоятельной работы студента.

**Приложение 2**  
**к рабочей программе дисциплины**  
**«Управление изменениями»**

**Прикрепленные файлы**

**Вопросы к зачету.docx**

## Тесты ко 2 разделу.docx

### Раздел 2. Процесс изменений

**Цель - провести тестовую оценку уровня достижения результата У-11, РП-18**

- 1. Изменения рассматриваются как процесс, включающий стадии**
  - "размораживание";+
  - проведения изменения;
  - "замораживание";+
  - "стабилизация"+
- 2. Какие структуры организации меняются чаще всего:**
  - продуктовые; +
  - технологические; +
  - стратегические;
  - человеческие. +
- 3. Что относится к изменению деятельности?**
  - ассортимент продукции; +
  - набор оказываемых услуг; +
  - информационные системы.
- 4. Что относится к изменению в основной структуре ?**
  - правовая структура; +
  - собственность; +
  - технологические процессы.
- 5. Что относится к изменению в организационной структуре?**
  - орудия труда;
  - стиль руководства;. +
  - ценности, традиции. +
- 6. Что относится к изменению в управленческих структурах и процессах?**
  - трудовые процессы; +
  - процессы принятия решений и управления; +
  - оборудование.
- 7. Что относится к изменению в эффективности работы организации?**
  - финансовые, экономические, социальные показатели; +
  - характер и уровень деловой активности;.
  - канцелярская техника
- 8. Выделите два типа организационных изменений:**
  - операционные изменения; +
  - трансформационные изменения;. +
  - стратегические изменения
- 9. К операционным изменениям относят**
  - изменения в структуре и развитии производственного процесса; +
  - использование других, более экономичных источников сырья; +
  - изменения производственных мощностей; +
  - изменения организации в целом.
- 10. Снижение показателя материалоемкости относится к изменениям**
  - операционным; +
  - трансформационным;
  - стратегическим.

### Раздел 3. Понятие управления изменениями

Цель - провести тестовую оценку уровня достижения результата У-11,РП-18,Р56

1. Является основателем концепции организационного развития (ОР):
  - Б. Шеппарт; +
  - А. Файоль;
  - М. Портер.
2. Сущность концепции организационного развития:
  - совокупность непрерывных плановых изменений в организации; +
  - совокупность синхронных изменений в организации.
3. Концепция организационное развитие в основном сфокусирована на:
  - людях; +
  - технологиях;
  - оборудовании.
4. К наиболее распространенным мероприятиям по ОР относятся:
  - диагностика; +
  - непрерывное развитие персонала; +
  - межгрупповое взаимодействие; +
  - анализ факторов среды.
5. Концепция организационного развития появилась в:
  - 1990 г.;
  - 1959 г.; +
  - 1963 г.
6. Концепция организационного развития призвана создавать структуры, системы и процессы, которые обеспечивали бы
  - улучшение деятельности организации; +
  - стабилизации кризисного состояния;
  - формирование интегрированных подходов.
7. Концепция имеет задачу:
  - интегрировать интересы и потребности сотрудников с целями и задачами самой организации; +
  - отразить угрозы внешней среды;
  - отразить внутренние угрозы.
8. Планирование процесса управления развитием и изменениями на предприятии во многом зависит от:
  - формы управления в организации; +
  - взаимодействия сотрудников;
  - уровня организационной культуры.
9. Силы, влияющие на перемены существуют:
  - внутри самой организации; +
  - во внешней среде; +
  - в конкурентной среде; +
  - в природной среде.
10. Какие выделяют типы организационных структур:
  - механистический; +
  - органический; +
  - стандартный.

**Реферат по дисциплине**  
**«Управление изменениями»**

1. Изменения как фактор развития организации и общества
2. Типы организационных изменений.
3. Операционные изменения.
4. Трансформационные изменения.
5. Плановые и стихийные изменения.
6. Процесс изменений
7. Стадии изменений
8. Понятие управления изменениями
9. Этапы процесса изменений.
10. Сопротивление внутренней структуры организации. Причины сопротивления.
11. Модель плановых изменений
12. Факторы внешней среды, влияющие на изменения.
13. Факторы внутренней среды, влияющие на изменения.
14. Концепция организационного развития (изменения).
15. Задачи концепции организационного развития.
16. Изменение организационной структуры как основа концепции организационного развития.
17. Изменения в подсистемах организации.
18. Сопротивление изменениям
19. Методы управления изменениями в организации
20. Жесткий метод (Теория Е)
21. Мягкий метод (Теория О)
22. Реструктуризация и реинжиниринг как формы изменений в организации
23. Особенности проведения изменений в механистических и органических структурах.
24. Преобразования изменения в способах построения организации
25. Эффективность организационных изменений
26. Перспективные направления развития организаций
27. Эволюция организационных форм. Новые требования к построению организаций
28. Организационное развитие
29. Современные способы построения организаций как работать "без столов". Виртуальные организации
30. Основные свойства организаций будущего