

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт общественных наук
(наименование института)
Кафедра государственного управления и публичной политики
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры государственного
управления и публичной политики

Протокол от «12» мая 2020 г.

№ 5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.33 «Управление изменениями»

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Стратегическое управление компанией (Liberal Arts)

направленность (профиль)

бакалавр

(квалификация)

очная

(форма обучения)

Год набора - 2021

Москва, 2020 г.

Автор-составитель:

Доцент кафедры государственного управления и публичной политики

Вербецкий А.Д.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры)

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

кандидат философских наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики

Балобанов А. Е.

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы | 4 |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО | 4 |
| 3. Содержание и структура дисциплины | 5 |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине | 6 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины | 9 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине | 10 |
| 6.1. Основная литература | 10 |
| 6.2. Дополнительная литература | 10 |
| 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы | 10 |
| 6.4. Нормативные правовые документы | 10 |
| 6.5. Интернет-ресурсы | 10 |
| 6.6. Иные источники | 10 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы | 10 |

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.О.33 «Управление изменениями» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|---|
| ПКо ОС LA-3 | Способен руководствоваться передовыми тенденциями в менеджменте и связанными с ними революционными открытиями, технологиями и продуктами в профессиональной деятельности | ПКо ОС LA-3.3 | Способен принимать управленческие решения, а также создать собственную компанию, в условиях изменений и применять навыки на практике, используя передовые тенденции в менеджменте |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|--|--------------------------------|---|
| Осуществлять тактическое и оперативное планирование производства и координировать совместную деятельность работников по совершенствованию процессов организации производства | ПКо ОС LA-3.3 | на уровне знаний: теории менеджмента и управления компанией, теории управления изменениями в компании |
| | | на уровне умений: управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, определять потребности в данных, эффективно проводить в компании структурные изменения |
| | | на уровне навыков: анализа принятия глобальных управленческих решений, навыками оценки последствий и рисков при принятии управленческих решений |

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.О.33 «Управление изменениями» входит в состав обязательных дисциплин блока Б1.О и изучается в 7 семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 108/81 часов (3 з.е.).

Количество академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 28/21 часов, на самостоятельную работу – 80/60 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Содержание данной дисциплины опирается на ранее изученные дисциплины: Б1.О.12 «Политология», Б1.О.ДВ.01.01.05 «Экономика»/ Б1.О.ДВ.01.02.05 «Экономика

(Economics)» и Б1.О.07 «Основы менеджмента», которые входят в состав обязательных дисциплин блока Б1.О и обязательных дисциплин по выбору блока Б1.О.ДВ и изучаются в 2 и 3 семестрах, а также: Б1.О.19 «Основы принятия управленческих решений», Б1.О.24 «Анализ управленческих кейсов», Б1.О.30 «Управление человеческими ресурсами», Б1.О.26 «Организационное развитие», которые входят в состав обязательных дисциплин блока Б1.О и изучаются в 4-6 семестрах.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины, час. | | | | | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации | |
|--------------------------|---|------------------------|---|----|-------|-----|---|-------|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | СР |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| | | | | | | | | |
| Тема 1 | Управление изменениями в системе государственного управления. | 12/9 | | | 2/1,5 | | 10/7,5 | О, П |
| Тема 2 | Природа и характеристики изменений в системе государственных отношений. | 12/9 | | | 2/1,5 | | 10/7,5 | О, П |
| Тема 3 | Предпосылки изменений в системе государственных отношений и механизмы управления ими. | 14/10,5 | | | 4/3 | | 10/7,5 | О, П |
| Тема 4 | Политические условия изменений. | 14/10,5 | | | 4/3 | | 10/7,5 | О, П |
| Тема 5 | Общественное участие в процессах управления изменениями. | 14/10,5 | | | 4/3 | | 10/7,5 | О, П |
| Тема 6 | Управление переходными состояниями. | 14/10,5 | | | 4/3 | | 10/7,5 | О, П |
| Тема 7 | Системность управления изменениями в государственных отношениях. | 14/10,5 | | | 4/3 | | 10/7,5 | О, П |
| Тема 8 | Тенденции и проблемы развития подходов и методов управления изменениями в государственных отношениях. | 14/10,5 | | | 4/3 | | 10/7,5 | О, П |
| Промежуточная аттестация | | | | | | | | Зачет |
| Всего: | | 108/81 | | | 28/21 | | 80/60 | |

Содержание дисциплины

Тема 1. Управление изменениями в системе государственного управления

Социокультурные, политические и управленческие основания государственных отношений. Теория и практики государственности. Государственное устройство.

Тема 2. Природа и характеристики изменений в системе государственных отношений

Особенности современного государственного управления. Бизнес, власть и сообщество как обобщенные типы основных акторов. Внешняя среда государственной системы. Незапланированные и планируемые изменения. Реакция государственной системы на новые ситуации.

Тема 3. Предпосылки изменений в системе государственных отношений и механизмы управления ими

Государственное управление в изменяющемся мире. Изменения как средство, помогающее приспособиться к новым условиям. Проблемы движения от известного к неизвестному.

Тема 4. Политические условия изменений

Коалиции и группы в отношении изменений. Оценка возможностей влияния агентов изменений. Поддержание политического баланса, необходимого для осуществления изменений. Обеспечение готовности к изменениям и преодоление сопротивления изменениям. Факторы, стимулирующие потребность в изменениях. Создание атмосферы позитивных ожиданий от изменений. Стратегии преодоления сопротивлений.

Тема 5. Общественное участие в процессах управления изменениями

Обеспечение готовности к изменениям и преодоление сопротивления изменениям. Факторы, стимулирующие потребность в изменениях. Создание атмосферы позитивных ожиданий от изменений. Стратегии преодоления сопротивлений.

Тема 6. Управление переходными состояниями

Характеристики переходных состояний. Особенности анализа переходных состояний. Планирование действий в переходных состояниях.

Тема 7. Системность управления изменениями в государственных отношениях

Взаимодействие организационных структур, стратегий изменений, социокультурных предпосылок и внешних влияний в условиях изменений.

Управление изменениями как задача формирования баланса сил.

Тема 8. Тенденции и проблемы развития подходов и методов управления изменениями в государственных отношениях

Глобализация мировой экономики и политики. Системы геополитических макрорегиональных отношений в современном мире.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.33 «Управление изменениями» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий семинарского типа: опрос и презентации.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета (устного ответа на два вопроса).

4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Примерные темы для презентаций:

1. Ключевые события и ключевые коалиции.
2. Сценарное управление и альтернативные управленческие структуры. Мобилизация ресурсов.
3. Стратегическое планирование управления изменениями.
4. Ситуационный подход в управлении изменениями.
5. Глобализация мировой экономики и политики. Системы геополитических макрорегиональных отношений в современном мире.
6. Мировые экономические кризисы. Особенности изменений в современных системах государственных отношений.
7. Векторы развития современной российской государственности.
8. Особенности текущей ситуации в России. Возможности и ограничения процессов изменений.
9. Особенности социально-экономического развития современной России.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|---|
| ПКо ОС LA-3 | Способен руководствоваться передовыми тенденциями в менеджменте и связанными с ними революционными открытиями, технологиями и продуктами в профессиональной деятельности | ПКо ОС LA-3.3 | Способен принимать управленческие решения, а также создать собственную компанию, в условиях изменений и применять навыки на практике, используя передовые тенденции в менеджменте |

4.3.2 Типовые оценочные средства

Примерные вопросы к зачету:

1. Теория и практики государственности. Государственное устройство.
2. Цели и ценности государственности. Базовые функции государства и их особенности в современном мире.
3. Государственное управление в изменяющемся мире. Особенности современного государственного управления.
4. Современная парадигма управления изменениями. Задачи и проблемы управления изменениями в системе государственных отношений.
5. Проблема изменений в системе государственных отношений. Критерии изменений.
6. Изменения как средство, помогающее приспособиться к новым условиям.
7. Стихийные и планируемые изменения. Изменения и инновации.
8. Бизнес, власть и сообщество как обобщенные типы основных акторов.
9. Альтернативные центры власти, ослабление и усиление государства.
10. Современное понимание социально-экономического развития.
11. Коалиции и группы в отношении изменений.
12. Анализ поля сил: определение главных действующих лиц, их интересов и

- направлений воздействия на проведение изменений.
13. Оценка возможностей влияния агентов изменений. Возможности и согласование действий агентов изменений.
 14. Поддержание политического баланса, необходимого для осуществления изменений.
 15. Классические и неклассические институты в условиях изменений. Формальные и неформальные составляющие управления изменениями.
 16. Обеспечение готовности к изменениям и преодоление сопротивления изменениям.
 17. Факторы, стимулирующие потребность в изменениях. Создание атмосферы позитивных ожиданий от изменений.
 18. Диагностика предпосылок и хода изменений.
 19. Взаимодействие организационных структур, стратегий изменений, социокультурных предпосылок и внешних влияний в условиях изменений.
 20. Характеристики и особенности анализа переходных состояний. Планирование действий в переходных состояниях.

Шкала оценивания

| Форма промежуточной аттестации | Критерии оценивания | Оценка (баллы) |
|---------------------------------------|--|-----------------------|
| Устный ответ на зачете ¹ | <ul style="list-style-type: none"> • Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал. • Демонстрирует критическую оценку возможностей и ограничений представленного подхода/метода: рассматривает возможную критику, условия, в которых данные концепции или методы неприменимы. • Демонстрирует способность проследить и реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на первоисточники или актуальные исследования. • Поясняет утверждение на уместных примерах. • Уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме. | Отлично (81-100) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Студент подробно излагает содержание билета, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода. • Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода, но не всегда способен проследить его ограничения. • Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается. • Поясняет утверждение на уместных примерах. • Отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре. | Хорошо (61-80) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Студент излагает содержание билета поверхностно; • Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла». | Удовлетворительно |

¹ Преподавателям предлагается оценить ответ по каждому блоку по 5 критериям, выставляя за каждый критерий до 20 баллов, баллы выставляются по двум вопросам отдельно.

| Форма промежуточной аттестации | Критерии оценивания | Оценка (баллы) |
|--------------------------------|--|----------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки. • Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность. • Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками. | (41-60) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Студент излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса; • Не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода. • Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки. • Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса. • Не отвечает на дополнительные вопросы по теме. | Неудовлетворительно (0-40) |

4.4. Методические материалы

Преподаватель отслеживает текущую ситуацию по указанным формам текущего контроля и выносит студентам рекомендации для улучшения качества подготовки к промежуточному контролю.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учитывая значительный объем изучаемых материалов чрезвычайно важно, чтобы студент следовал указаниям преподавателя по подготовке к каждому аудиторному занятию.

План занятий и рекомендованная литература по темам предоставляется в начале курса. При самостоятельной работе студенту рекомендуется составлять список вопросов к прочитанным источникам и литературе, уделяя особое внимание непонятным концепциями и историческим деталям. В каждом практическом занятии будет отводиться время на их проработку и объяснение.

В разделе 6 (п. 6.1., п. 6.2.) указан перечень основной и дополнительной литературы, который рекомендуется обучающимся при подготовке к семинарским занятиям и выполнении самостоятельной работы.

Перед аттестацией проводится консультация, на которой студентам предоставляются пробный варианты контрольных заданий.

Оценка по курсу складывается из аудиторной активности на семинарских (практических) занятиях, содержательности ответов на семинарских (практических) занятиях, участия в дискуссиях, подготовки презентаций (40%), а также выполнения контрольного итогового теста и ответов на контрольные вопросы на зачете (60%).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]: Учебники / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2014. — 304 с. <http://e.lanbook.com/book/44077>

6.2. Дополнительная литература.

1. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / М. И. Элияшева. — Электрон. текстовые данные. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — 978-5-7638-3810-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhgs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция РФ. Принята 12.12.93
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года — <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/concept/doc1248450453794>
3. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации — <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/government/>
4. Проект Федерального закона "О государственном стратегическом планировании" — <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/regulation/gsp>

6.5. Интернет-ресурсы.

1. Сервер органов государственной власти Российской Федерации: <http://www.gov.ru/>
2. Административная реформа в Российской Федерации: <http://ar.economy.gov.ru/>
3. Фонд ИНДЕМ — <http://www.indem.ru/russian.asp>
4. Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования — <http://www.rusrand.ru/>
5. Политический атлас современности — <http://worldpolities.org/>

6.6. Иные источники.

1. Классики теории государственного управления: управленческие идеи в России / МГУ им. М.В. Ломоносова, Факультет государственного управления; ред. совет: А.В. Сурин [и др.]. - М.: РОССПЭН, 2008. - 798, [2] с.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора.

Требования к программному обеспечению общего пользования:

Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.