

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

---

Институт бизнеса и делового администрирования  
Кафедра менеджмента

Утверждена  
решением кафедры менеджмента  
Протокол от «16» апреля 2019г. № 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ОД.10 Организационное развитие и управление изменениями**

---

*(индекс, наименование практики (научно-исследовательской работы), в соответствии с учебным планом)*

направление подготовки

**38.04.02 Менеджмент**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Общий и стратегический менеджмент**

---

*(направленность (профиль))*

**магистр**

---

*(квалификация)*

**очно-заочная**

---

*(форма обучения)*

---

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

**Автор–составитель:**

Кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры антикризисного регулирования и управления рисками Москалёв И.Е.

Заведующий кафедрой менеджмента, д.э.н, профессор Гапоненко А.Л.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	11
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	13
6.1. Основная литература .....	13
6.2. Дополнительная литература .....	13
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	14
6.4. Нормативные правовые документы .....	14
6.5. Интернет-ресурсы .....	15
6.6. Иные источники .....	15
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	15

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.2 Теория организации обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.1	Знание основных функций управления, принципов планирования и контроля
ПК-2	Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Знание стратегической аналитики состояния развития организации, разработки конкурентоспособных стратегий бизнеса
ПК-3	Способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.1	Знание современных методов управления корпоративными финансами

*Примечание:*

*Таблица заполняется в соответствии со схемой освоения компетенций и паспортом компетенции.*

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ПК-1.1	на уровне знаний: методов управления организационными системами
		на уровне умений: умение принимать организационно-управленческие решения
		На уровне навыков: владения навыками принятия организационно-управленческих решений
	ПК-2.1	на уровне знаний: знает методику разработки концепций, стратегий,

		программ и сценариев развития организации, разработки конкурентоспособных стратегий бизнеса
		на уровне умений: умеет применять методику разработки концепций, стратегий, программ и сценариев развития организации, разработки конкурентоспособных стратегий бизнеса.
	ПК-3.1	на уровне знаний: новые формы организации управления корпоративными финансами,
		на уровне умений: разрабатывать бизнес-модели., применять методы стратегического планирования корпоративными финансами и организационных изменений

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

*Указывается в ЗЕ по учебному плану и количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся*

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы. Всего на контактную работу с преподавателем выделено 18 часов: 8 часов – лекции; 10 часов – практические занятия. На самостоятельную работу обучающихся выделено 54 часа.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

- Учебная дисциплина Б1.В.ОД.10 Организационное развитие и управление изменениями входит в число дисциплин базовой части Блока 1 «Дисциплины (модули)» и изучается в 3 семестре в соответствии с учебным планом.
- Взаимодействие дисциплины Б1.В.ОД.10 Организационное развитие и управление изменениями с другими дисциплинами в соответствии с этапами формирования компетенции, указанными в паспортах компетенций (Приложение 1.):  
Содержание «Организационное развитие и управление изменениями» служит основой для изучения таких дисциплин как: - Б1.В.ОД.7 «Технологии управления человеческими ресурсами» вариативной части; Б1.В.ОД.3 «Теория организации и организационное поведение» вариативной части; - Б1.Б.7 «Современный стратегический анализ» базовой части.

– Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом –зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Модели организаций и подходы к организационным изменениям.	11	2				9	Д, О
Тема 2	Методы организационной диагностики.	13	2		2		9	О
Тема 3	Изменение организационной культуры.	13	2		2		9	Д
Тема 4	Лидерство и организационные изменения	13	2		2		9	Д
Тема 5	Совершенствование процессов и структуры	11			2		9	ДЗ
Тема 6	Методы преодоления сопротивления изменениям.	11			2		9	Д, О
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72	8		10		54	

*Примечание:*

\*Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ),

Используемые сокращения приводятся после таблицы в примечании.

#### Содержание дисциплины

Тема 1. Модели организаций и подходы к организационным изменениям.

Типология организационных изменений. Факторы изменений. Классический --

рациональный подход. Ситуационный, инновационный, организационно-экологический подходы.

Семь организационных метафор по Г. Моргану.

Тема 2. Методы организационной диагностики.

Организационная диагностика. Методы организационной диагностики. Анализ силового поля (К. Левин).

Тема 3. Системный подход в управлении.

Факторы организационной культуры. Элементы корпоративной культуры. Типологизация корпоративных культур. Необходимость изменения

Тема 4. Лидерство и организационные изменения

Стили лидерства. Руководство на различных этапах изменений. Модель Коттера, модель Херси-Бланшара, Подход И. Адизеса

Тема 5. Совершенствование процессов и структуры

Шаги по совершенствованию организационной структуры. Организация как социальная система. Организация как процесс. Основные подходы описанию бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема 6 . Методы преодоления сопротивления изменениям.

Анализ типовых возражений и методы преодоления. Тактики обращения с сопротивлением изменениям.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Теория управления» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

*Разработчик программы самостоятельно выбирает форму заполнения пункта 1.1.*

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Формы текущего контроля успеваемости*
Тема 1	Модели организаций и подходы к организационным изменениям.	Д, О
Тема 2	Методы организационной диагностики.	О
Тема 3	Изменение организационной культуры.	Д
Тема 4	Лидерство и организационные изменения	Д
Тема 5	Совершенствование процессов и структуры	ДЗ
Тема 6	Методы преодоления сопротивления изменениям.	Д, О

\*Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Р), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ)

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Промежуточная аттестация проводится в форме устного ответа обучающегося на вопросы

## 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

### Типовые оценочные материалы по темам

#### Вопросы для опроса

1. Методы оптимизации организационной структуры.
2. Системный подход в теории организации.
3. Исследования культурных различий.
4. Управление развитием организаций.
5. Команды в организации и управление командами.
6. Коммуникативные процессы в организациях.
7. Механическая и органическая модели организаций.
8. Модели организационной эффективности.
9. Методы коллективного принятия решений.
10. Стил ь управления в организации.
11. Традиционные сетевые организации.
12. Закономерности развития организаций.
13. Формальные и неформальные процессы в организациях.
14. Организация процессов принятия решений.
15. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
16. Самоорганизация в природе и обществе.
17. Значение интеграции научного знания для формирования "теории организации" как междисциплинарной науки.
18. Организация процессов принятия решений.
19. Стили управления.
20. Консалтинг в области решения организационных проблем.

#### Перечень тем для дискуссии

1. Семь организационных метафор по Г. Моргану.
2. Выявление необходимости и определение направленности организационных изменений. Стадии процесса изменения.
3. Анализ моделей К. Левина, Коттера (8 шагов изменения организации)
4. Анализ типовых возражений и методы преодоления.
5. Тактики обращения с сопротивлением изменениям.
6. Методы вовлечения персонала в процессы изменений
7. Развитие команд.
8. Венчурные команды.
9. Сетевые модели управления.
10. Способы построения сетевых моделей.
11. Расчет основных параметров сетевых моделей.
12. Распространение передового опыта и знаний.
13. Организация как обучающаяся система. Обучающаяся организация.
14. Формирование системы организационных мероприятий по распространению знаний на основе модели голографической организации.
15. Базовые модели работы консультантов по организационному развитию: возможности и ограничения.
16. Сущность инноваций
17. Виды инноваций.
18. Методы работы консультантов, анализ конкретных примеров.



### Примеры типовых домашних контрольных заданий:

1. Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации.
2. Используя определение системного подхода, проанализируйте структуру экономики муниципального образования, где вы проживаете. Какие элементы системы являются существенными для ее саморазвития?
3. • Постройте модель силового поля для известной Вам программы изменений

## 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

### 4.3.1. Формируемые компетенции

Оценочным средством промежуточной аттестации по дисциплине является опрос по вопросам к зачету.

Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции	Показатель оценивания	Средства (методы) оценивания
ПК-1.1	Знание основных функций управления, принципов планирования и контроля	на уровне знаний: методов управления организационными системами на уровне умений: умение принимать организационно-управленческие решения На уровне навыков: владения навыками принятия организационно-управленческих решений	ответы на вопросы
ПК-2.1	Знание стратегической аналитики состояния развития организации, разработки конкурентоспособных стратегий бизнеса	на уровне знаний: знает методику разработки концепций, стратегий, программ и сценариев развития организации, разработки конкурентоспособных стратегий бизнеса на уровне умений: умеет применять методику разработки концепций, стратегий, программ и сценариев развития организации, разработки конкурентоспособных стратегий бизнеса..	ответы на вопросы
ПК-3.1	Знание современных методов управления корпоративными финансами	на уровне знаний: новые формы организации управления корпоративными финансами, на уровне умений: разрабатывать бизнес-модели., применять методы стратегического планирования корпоративными финансами и организационных изменений	ответы на вопросы

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету:

1. Плановые организационные изменения. Типология плановых организационных изменений.
1. Модели организационного развития и способы их классификации.
2. Организационная диагностика.

3. Стадии процесса изменения.
4. Значение миссии организации.
5. Движущие силы управленческой революции. Смена парадигмы управления.
6. Предпосылки и ценности организационного развития.
7. Внешние и внутренние силы организационных изменений.
8. Анализ силового поля (Курт Левин).
9. Венчурные команды как одна из современных форм содействия инновациям.
10. Сопротивления организационным изменениям. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
11. Тактики обращения с сопротивлением изменениям.
12. Обучение персонала как элемент управления организационными изменениями.
13. Внутренние и внешние консультанты по организационному развитию.
14. Эффективность проектов по организационному развитию.
15. Мероприятия по организационному развитию
16. Шаги по совершенствованию организационной структуры. управляемости.
17. Корпоративная культура. Элементы корпоративной культуры. Типологизация корпоративных культур.
18. Методы диагностики и изменения организационной культуры. Необходимость изменения организационной культуры.
19. Пути формирования организационного имиджа.
20. Концепция развития "великих" компаний (Джим Коллинз).
21. Роль руководителя в процессе изменений.
22. Реинжиниринг бизнес-процессов. Примеры реинжиниринга.
23. Организация информации относительно проблемного пространства для осуществления изменений (модель SCORE).
24. Всеобщее управление качеством. TQM. Основные комплексы мероприятий
25. Методы и приемы (TQM). Кружки качества, делегирование полномочий, контрольные сравнения (benchmarking).
26. Внедрение информационных технологий и систем.
27. Постоянство изменения. Обучающаяся организация.
28. Развитие групп и команд.

### **Шкала оценивания.**

*Описывается шкала.*

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы.

Максимальное количество баллов, которое может быть получено по дисциплине – 100.

30 баллов из 100 – вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации;

Баллы за ответ студента на устном экзамене начисляются в соответствии со следующими критериями:

Баллы	Критерии оценки
24-30	Студент показал достаточно глубокие знания теоретического материала по теме, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию. Владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме.
15-23	Студент изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с приведением примеров. Ответ недостаточно четкий. Студент владеет основными знаниями и умениями по дисциплине.
5-14	Показаны знания только базовых категорий, в ответе допускаются неточности, ответ недостаточно аргументирован, недостаточно хорошо показана связь теоретического материала с практикой

0-4	Студент не отвечает на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примером.
-----	---

70 баллов из 100 студент может набрать по результатам текущего контроля успеваемости:

Выполнение всех заданий текущего контроля является обязательным для всех обучающихся.

Шкала перевода оценки из многобалльной в традиционную:

- оценка **отлично** выставляется при условии, если студент набрал от 76 до 100 баллов.
- оценка **хорошо** выставляется при условии, если студент набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка **удовлетворительно** выставляется при условии, если студент набрал от 56 до 65 баллов;
- оценка **неудовлетворительно** выставляется при условии, если студент набрал менее 56 баллов.

#### 4.4. Методические материалы

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 25.01.2012 г. № 01-349; изм. от 07.06.2013 г.), Порядком организации и проведения практики студентов, осваивающих в РАНХиГС образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры (утв. Приказом ректора от 11.05.2016 г. №01-2212).

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

#### Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающегося

Успешное освоение дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающихся во всех формах учебных занятий, определенных для данной дисциплины.

Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение в соответствии с данными методическими рекомендациями учебных материалов, интернет-ресурсов; выполнение домашних контрольных заданий, подготовка реферата, по одной из тем курса, подготовка доклада в форме устного сообщения по теме реферата.

Для успешного усвоения данной дисциплины обучающийся должен:

- Прослушать курс лекций по данной дисциплине
- Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях
- Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя
- Подготовить реферат с последующей защитой в форме доклада

#### Методические рекомендации по освоению лекций

Лекция является для обучающегося важной формой теоретического освоения конкретной

темы или вопроса дисциплины. На лекциях обучающиеся получают информацию по дисциплине, помогающую студенту сориентироваться в массе информации для самостоятельного более глубокого освоения темы.

Работа на лекции является очень важным видом студенческой деятельности для изучения дисциплины. Умение студента сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения является непременным условием их глубокого и прочного усвоения общекультурных и профессиональных компетенций, на которые нацелена дисциплина.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Это должно быть сделано самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: "важно", "особенно важно", "хорошо запомнить" и т.п. или подчеркивать красной ручкой. Целесообразно разработать собственную символику, сокращения слов, что позволит сконцентрировать внимание студента на важных сведениях.

Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, смартфон и т.п.).

Для удобства восприятия теоретического материала каждая лекция сопровождается электронной презентацией.

Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор, в том числе нормативно-правовые акты соответствующей направленности. Именно такая серьезная работа на лекциях и с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями и сформировать профессиональные компетенции.

При проработке лекционного материала следует иметь в виду, что в лекциях раскрываются наиболее значимые положения и идеи дисциплины, комплексное формирование необходимых компетенций происходит в ходе практических занятий и самостоятельной работы над учебным материалом.

### **Методические указания по подготовке к практическим занятиям по дисциплине**

Для успешного усвоения дисциплины обучающийся должен систематически готовиться к семинарским занятиям. Для этого необходимо:

1. Познакомиться с планом семинарского занятия.
2. Изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций и раздаточном материале.
3. Подготовиться к обсуждению вопросов для дискуссии.
4. Систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения во внеаудиторное время (подготовка рефератов, докладов и др.).

В ходе семинарских занятий студенты под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. На семинарских занятиях по дисциплине могут использоваться следующие формы работы обучающихся:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского занятия;
- письменные ответы на вопросы преподавателя;
- выполнение практических заданий в подгруппах
- групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- заслушивание и обсуждение докладов;
- выполнение тестовых заданий;

### **Методические указания по подготовке к опросу**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-

ресурсов.

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

## **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. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014.
2. Кемерон Э, Грин М. Управление изменениями. – М.: Добрая книга, 2006.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – М. Питер, 2007.
3. Камерон К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб: Питер, 2002.
4. Белбин А.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач – М.: Нипро, 2003.
5. Белбин А.М. Типы ролей в командах менеджеров. – М.: Нипро, 2003.
6. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2009.
7. Кистень А.М., Москалев И.Е. Методы спецназа для руководителей. – М.: Альпина, 2012.
8. Мейер К. Дэвис С. Живая организация. – М.: Добрая книга, 2007.
9. Морган Г. Образы организации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

11. *О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Ян.* Искусство системного мышления. Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: "Прогресс", 1986.
13. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. – М.: Эксмл, 2007.
14. *Сенге П.* и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М.: "ОЛИМП-БИЗНЕС" 2004.
15. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО "ОЛИМП-БИЗНЕС" 1999.
16. *Стаут Л.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М: Добрая книга 2006.
17. *Стюарт Дж.* Тренинг организационных изменений. – СПб: Питер, 2002.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Агапов, В. С. . Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.
2. Афанасьев М.Ю. История [Электронный ресурс]: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Новиков В.К. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Новиков В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 34 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46479.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Образовательные инновации и практики карьеры : сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 192 с.

### 6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.

2. Постановление Правительства РФ от 9 июля 2004 г. N 344 «Об утверждении временного положения о размещении и расходовании средств компенсационных фондов саморегулируемых организаций арбитражных управляющих».
3. Постановление Правительства РФ № 367 от 25.06.2003 г. «Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа».
4. Приказ ФСФО России от 23 января 2001 г. N 16 «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организации».
5. Указ Президента РФ «О продаже государственных предприятий – должников» (в ред. Указов Президента РФ от 05.10.2002 N 1129, от 21.10.2002 N 1209).
6. Указ Президента РФ от 10 января 2000 г. N 24 «Концепция национальной безопасности Российской Федерации».

### 6.5. Интернет-ресурсы

1. Сообщество менеджеров [www.executive.ru](http://www.executive.ru)
2. Сайт консалтинговой компании И. Адизеса [www.adizes.com](http://www.adizes.com)
3. Сайт С.П. Курдюмова [www.spkurdyumov.ru](http://www.spkurdyumov.ru)
4. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» [www: // uftp.ru /](http://www.uptp.ru/)
5. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш <http://www.deloitte.com> СНГ
6. KPMG International (ЗАО «КПМГ») <http://www.kpmg.ru>
7. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>
8. Портал компании Бизнес-студия [Biznesstudio.ru](http://www.Biznesstudio.ru)
9. Сайт консалтинговой компании Инталев <http://www.intalev.ru/>

### 6.6. Иные источники

1. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 220 с.
2. <https://www.facebook.com/anticrisis.club/> (дата обращения: 21.02.2015).

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

