

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Институт управления и территориального развития



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзарипов Р.Г.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**

Корпоративное развитие и управление изменениями М2.В.2

Направление подготовки: 080200.68 - Менеджмент

Профиль подготовки: Общий и стратегический менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Куцевол Н.Г.

**Рецензент(ы):**

Разумовская Е.М.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Разумовская Е. М.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления и территориального развития:

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No

Казань  
2014

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. Куцевол Н.Г. кафедра менеджмента в социальной сфере Отделение менеджмента, Nadejda.Koutsevol@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Основной целью данного курса становится исследование способности организации оценивать собственные перспективы при разработке программы изменений, обучение навыкам логически обоснованных рассуждений относительно реализации концепций организационного развития с целью повышения эффективности функционирования структуры. Курс нацелен на развитие навыков осуществления диагностики предприятия, реализации программы запланированных изменений, их оценки и институционализации. Важным становится изучение современных моделей запланированных изменений, инструментария проведения изменений, межличностных и групповых процессов в организации, проблем структурного дизайна и дизайна рабочих позиций, планирования системы карьерного роста, трансорганизационных изменений.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "М2.В.2 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.68 Менеджмент и относится к вариативной части. Осваивается на 1 курсе, 2 семестр.

Данная дисциплина относится к циклу профессиональных дисциплин направления "Менеджмент".

Имеет тесные взаимосвязи с такими дисциплинами как "Основы менеджмента", "История менеджмента", "Организационное поведение", "Принятие управленческих решений", "Стратегический менеджмент" и ряда др.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-3 (общекультурные компетенции)	□ способностью самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения
ОК-4 (общекультурные компетенции)	□ способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия
ПК-1 (профессиональные компетенции)	□ способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-4 (профессиональные компетенции)	□ способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-7 (профессиональные компетенции)	□ владением методами стратегического анализа
ПК-11 (профессиональные компетенции)	□ способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

основные модели запланированных изменений;

- основные этапы и уровни диагностики предприятия;
- факторы, влияющие на систему запланированных изменений;
- методы осуществления обратной связи при реализации программы изменений;
- критерии эффективности изменений;

2. должен уметь:

уметь идентифицировать основные проблемы в развитии компании;

- определять систему факторов, воздействующих на развитие компании;
- иметь практические навыки прогнозирования изменений в системе управления и внутреннего контроля компании;
- уметь разрабатывать систему мер, способствующих преодолению сопротивлений при проведении изменений.
- определять основные направления трансорганизационного развития.

3. должен владеть:

методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования

- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
- владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения

4. должен демонстрировать способность и готовность:

способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации

- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования
- Демонстрировать способность решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации

#### **4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен во 2 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### **4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю**

##### **Тематический план дисциплины/модуля**

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Общие представления о развитии компании. Основы организационного развития.	2		2	4	0	домашнее задание
2.	Тема 2. Концепция запланированных изменений в развитии бизнеса.	2		2	4	0	домашнее задание
3.	Тема 3. Основные этапы развития современных компаний.	2		2	4	0	контрольная точка
4.	Тема 4. Внешняя среда как источник изменений в организации.	2		2	8	0	домашнее задание
5.	Тема 5. Развитие направлений корпоративного развития.	2	16	0	4	0	домашнее задание
6.	Тема 6. Основные направления изменений в современных компаниях.	2		0	0	0	контрольная точка
	Тема . Итоговая форма контроля	2		0	0	0	экзамен
	Итого			8	24	0	

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Общие представления о развитии компании. Основы организационного развития.

#### *лекционное занятие (2 часа(ов)):*

Определение процесса организационного развития. Рост компании и необходимость организационного развития. Эволюция взглядов на теорию организационного развития. Пять ключевых концепций теорий организационного развития. Концепция обучающих групп. Концепция исследование взаимодействий и обратных взаимосвязей в группах. Концепция участия в процессе управления. Концепция производительности и качества рабочей жизни. Концепция стратегических изменений в компании.

#### *практическое занятие (4 часа(ов)):*

Определение процесса организационного развития. Рост компании и необходимость организационного развития. Эволюция взглядов на теорию организационного развития. Пять ключевых концепций теорий организационного развития. Концепция обучающих групп. Концепция исследование взаимодействий и обратных взаимосвязей в группах. Концепция участия в процессе управления. Концепция производительности и качества рабочей жизни. Концепция стратегических изменений в компании.

### Тема 2. Концепция запланированных изменений в развитии бизнеса.

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Теории запланированных изменений. Модель Курта Левина. Модель экспериментальных исследований. Современная интерпретация модели экспериментальных исследований. Общая модель запланированных изменений. Определение необходимости в проведении изменений. Диагностика организации. Планирование и осуществление изменений. Оценка и институционализация изменений. Факторы, влияющие на систему запланированных изменений в современных компаниях: масштабность изменений, порядок организации системы, влияние отечественной и зарубежной практики на осуществления изменений.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Осознание необходимости изменений. Современные концепции развития кризиса. Теория Грейнера. Определение наиболее проблемных участков, мешающих добиться наилучших результатов. Оценка эффективности систем управления компанией. Оценка эффективности системы корпоративного управления. Оценка внешних и внутренних коммуникаций компании. Диагностика компании. Диагностика уровней иерархии и зон власти в организации. Диагностика рабочих групп в организации. Диагностика должностных позиций. Диагностика системы отношений в организации. Использование системного подхода в оценке компании. Сбор и обработка ключевой информации. Методы сбора данных. Методики анализа полученных данных. Планирование и управление изменениями. Институционализация изменений

**Тема 3. Основные этапы развития современных компаний.**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Стимулирование изменений. Выделение ключевых участников. Преодоление сопротивления изменениям. Проблемы формирования корпоративной идеологии. Обеспечение поддержки изменений. Оценка изменений основными носителями власти. Оценка мнения участников компании и влияния каждого из них на процесс проведения изменений. Планирование затрат и обеспечение изменений ресурсами. Совершенствование системы изменений в организации (корпоративное развитие сотрудников компании). Распространение изменений в организации. Оценка эффективности изменений

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Планирование изменений. Критерии эффективности изменений. Обзор изменений в организации. Проблемы развития человеческого фактора. Корпоративное развитие сотрудников. Основные компетенции сотрудников. Изменение системы управления персоналом. Сотрудники компании как полноправные участники корпоративных отношений и потенциальные инвесторы. Развитие принципа ко-детерминации и система участия персонала в системе управления и внутреннего контроля над деятельностью. Реформирование структуры предприятия и технологических процессов. Изменение стратегии развития современных компаний. Создание интегрированных бизнес-групп и их роль в развитии корпоративного сектора. Система перекрестного владения в бизнесе и перекрестного участия в управлении компаний.

**Тема 4. Внешняя среда как источник изменений в организации.**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Реакция организации на изменения во внешней среде. Трансорганизационное развитие. Система сосуществования различного рода организаций.. Этапы трансорганизационного развития. Слияния и поглощения компаний. Причины слияний и поглощений. Этапы слияния компаний. Решение организационных проблем. Изменение корпоративной культуры. Проблема интеграции корпоративных культур. Системность и революционность изменений. Самопроектирование организаций. Необходимость трансформационных изменений. Этапы проектирования организаций. Обучающиеся организации и менеджмент знаний. Знание организации. Глобальные стратегии развития бизнеса. Модели корпоративного управления как исходные условия в развитии систем корпоративного управления и корпоративных отношений. Качество корпоративного управления и возможности выхода на международные рынки капитала. Обобщение опыта транснационального развития бизнеса. Стратегия развития транснациональных корпораций. Культурные различия, уровень экономического развития стран и их входа влияние на тенденции организационного развития. Обеспечение непрерывности процесса развития бизнеса. Сокращение периода реализации конкретных изменений в организации. Прозрачность процесса организационного развития. Использование опыта внедрения изменений различными культурами.

**практическое занятие (8 часа(ов)):**

Реакция организации на изменения во внешней среде. Трансорганизационное развитие. Система сосуществования различного рода организаций.. Этапы трансорганизационного развития. Слияния и поглощения компаний. Причины слияний и поглощений. Этапы слияния компаний. Решение организационных проблем. Изменение корпоративной культуры. Проблема интеграции корпоративных культур. Системность и революционность изменений. Самопроектирование организаций. Необходимость трансформационных изменений. Этапы проектирования организаций. Обучающиеся организации и менеджмент знаний. Знание организации.

**Тема 5. Развитие направлений корпоративного развития.**

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Глобальные стратегии развития бизнеса. Модели корпоративного управления как исходные условия в развитии систем корпоративного управления и корпоративных отношений. Качество корпоративного управления и возможности выхода на международные рынки капитала. Обобщение опыта транснационального развития бизнеса. Стратегия развития транснациональных корпораций. Культурные различия, уровень экономического развития стран и их входа влияние на тенденции организационного развития. Обеспечение непрерывности процесса развития бизнеса. Сокращение периода реализации конкретных изменений в организации. Прозрачность процесса организационного развития. Использование опыта внедрения изменений различными культурами.

**Тема 6. Основные направления изменений в современных компаниях.**

**4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Общие представления о развитии компании. Основы организационного развития.	2		подготовка домашнего задания	12	домашнее задание
2.	Тема 2. Концепция запланированных изменений в развитии бизнеса.	2		подготовка домашнего задания	12	домашнее задание



№	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
3.	Тема 3. Основные этапы развития современных компаний.	2		подготовка к контрольной точке	14	контрольная точка
4.	Тема 4. Внешняя среда как источник изменений в организации.	2		подготовка домашнего задания	12	домашнее задание
5.	Тема 5. Развитие направлений корпоративного развития.	2	16	подготовка домашнего задания	12	домашнее задание
6.	Тема 6. Основные направления изменений в современных компаниях.	2		подготовка к контрольной точке	14	контрольная точка
	Итого				76	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Для повышения эффективности обучения используется комплекс методик и подходов к образованию, ориентированный на потребности и восприятие процесса управления. Его основные элементы:

1. Сближение обучения с практической деятельностью студента - обучение на базе рабочей ситуации, вовлечение в учебный процесс практического опыта преподавателей (студентов) и др.
2. Использование наиболее активных методов обучения, позволяющих экономно расходовать время студента, таких, как групповые дискуссии, деловые игры, тренинги, "мозговые штурмы", работа с интерактивными учебными материалами и т.д.
3. Образовательный подход - помощь в проявлении уникальных способностей студента, формировании его собственной цельной картины взглядов на управление фирмой посредством усвоения концепций, применимых в широком диапазоне ситуаций.
4. Развитие творческих способностей студентов, умения принимать решения в неординарных условиях путем использования проблемных методов обучения (case study и рабочие ситуации).
5. Развивающий подход - обучение умению не только знать, но и думать, использовать знания, регулярно повышать свой интеллектуальный уровень. Развивающие, научно-исследовательские направления образования (активные методы обучения) строят технологии на методиках познания. Другими словами, формирование личностной модели ученика происходит под влиянием нелинейной модели знаний.
6. Универсальность изложения курсов и применение методов адаптации содержания к конкретным условиям.
7. Проектирование самостоятельной работы, существенно расширяющей личную инициативу студента и организацию гибких и эффективных форм контроля со стороны преподавателей, принимающих участие в программе.
8. Организация системного контроля с помощью промежуточных и итоговых измерений уровней знаний, умений и навыков обучаемых.



В ходе обучения применяются различные методы, а также их возможные комбинации. Наряду с обычными семинарами и лекциями студенты участвуют в практикумах и тренингах по финансовому и управленческому учету, финансовому управлению и инвестиционному анализу, деловых играх (по фондовым операциям, инвестиционному проектированию, фьючерсной торговле и др.); по ряду базовых дисциплин активно применяются метод анализа конкретных ситуаций (case study method) и мультимедийные презентации. Обсуждаются деловые ситуации, приобретаются практические навыки и вырабатываются совместные рекомендации по совершенствованию практики корпоративного управления в компании.

## **6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

### **Тема 1. Общие представления о развитии компании. Основы организационного развития.**

домашнее задание , примерные вопросы:

### **Тема 2. Концепция запланированных изменений в развитии бизнеса.**

домашнее задание , примерные вопросы:

### **Тема 3. Основные этапы развития современных компаний.**

контрольная точка , примерные вопросы:

### **Тема 4. Внешняя среда как источник изменений в организации.**

домашнее задание , примерные вопросы:

### **Тема 5. Развитие направлений корпоративного развития.**

домашнее задание , примерные вопросы:

### **Тема 6. Основные направления изменений в современных компаниях.**

контрольная точка , примерные вопросы:

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к экзамену:

Планируется проведение тестовых заданий, кейсов в соответствии с нижеприведенной тематикой.

1. Определение процесса организационного развития: основные характеристики
2. Основные теории организационного развития: история взглядов
3. Теории запланированных изменений: теория Курта Левина
4. Теории запланированных изменений: теория экспериментальных исследований
5. Теории запланированных изменений: современная модель экспериментальных исследований
6. Общая модель организационного развития
7. Начало процесса изменений: критерии при выборе эксперта организационного развития
8. Диагностика организации: уровень организации
9. Диагностика организации: уровень рабочей группы и уровень рабочей позиции
10. Мотивация изменений: преодоление сопротивления организации и сопротивления группы
11. Сопротивление человека
12. Системное сопротивление
13. Методы преодоления сопротивления
14. Теория Рашфорда-Коглана
15. Обеспечение поддержки изменениям
16. Управление переходным периодом.

17. Институализация изменений. Оценка изменений.
18. Патологии в строении организации
19. Патологии в организационных отношениях
20. Патологии в управленческих решениях
21. Патологии управленческих команд
22. Понятие бизнес - процесса. Оценка бизнес-процессов.
23. Изменение бизнес-процессов.
24. Рамочная конструкция организационной культуры. Основные типы организационных культур
25. Методика диагностики организационной культуры (OCAI)
26. Соотношение организационных культур и управленческих компетенций

### **7.1. Основная литература:**

1. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с.: 60x88 1/16. (обложка) ISBN 978-5-9776-0052-1, 500 экз. // Znaniyum.com
2. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 286 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005129-1, 500 экз. // Znaniyum.com
3. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 282 с.: 60x90 1/16 + CD-ROM. - (Высшее образование). (переплет, cd rom) ISBN 978-5-16-003992-3, 500 экз. // Znaniyum.com
4. Алексеев, С. В. Международное спортивное право [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям 030500 "Юриспруденция" и 032101 "Физическая культура и спорт" / С. В. Алексеев; под ред. П. В. Крашенинникова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2012. // Znaniyum.com

### **7.2. Дополнительная литература:**

1. Argyris C. Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 2005.
2. Barcus S.W. III, Wilkinson J. W. (eds.) Handbook of Management Consulting Services, 2nd ed. New York, etc.: McGraw-Hill, 1995. 11. Beckhard R. Managing Change in Organizations: Participant's Workbook Reading, MA: Addison-Wesley, 2008.
3. Beckhard R., Harris R.T. Organizational Transitions, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 2006.
4. Blake R.R., Mouton J.S., McCanse A.A. Change by Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 2008. Block P. Flawless Consulting. San Diego: Pfeiffer, 2005.
5. Bunker B.B., Alban B.T. Large Croup Intervention: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
6. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 2007.
7. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change, South-Western College Publishing, 2005.
8. Egan G. Change-Agent Skills A: Assessing and Designing Excellence. San Diego:University Associates, 2008.
9. Egan G. Change-Agent Skills B: Managing Innovation and Change. San Diego:University Associates, 2008.
10. Egan G. Change Agent Skills in Helping and Human Service Settings. Monterey, CA: Brooks/Cole, 2005.

11. French W.L., Bell C.H., Jr. Organization Development, 5th ed. Englewood Cliffs, : Prentice Hall, 2006.
12. Classman A.M., Cummings T.G. Cases in Organizational Development. Homewood, 111.: IRWIN, 2007.
13. Harrison M.I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Procl";^s. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
14. Harvey D., Brown D.R. An Experiential Approach to Organization Development. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006.
15. Jacobs R.W. Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.
16. Jick T.D. Managing Change. Cases and Concepts. Homewood, Il: Irwin, 1993. 27. Kanter R.M. Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. New York: Simon & Schuster, 1983. Lippitt G., Lippitt R. The Consulting Process in Action, 2nd ed. San Diego: University Associates, 2007.
17. Peters T. Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf, 2008. 31. Rothwell W.J., Sullivan R., McLean G.N. (Eds.) Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. San Diego, etc.: Pfeiffer, 2007. 35. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2005.
18. Schein E.H. Process Consultation. Vol. I-II. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2007.
19. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 2008. 35. Shafritz J.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory, 2nd eel. Chicago: The Dorsey Press, 2005.

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

бесплатные библиотеки сети ::: экономическая . - ..allbest.ru/eko.htm  
БИБЛИОТЕКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ - -  
<http://eup.ru/Catalog/All-All.asp>  
Электронная библиотека бесплатных электронных книг - - [www.finbook.biz/](http://www.finbook.biz/)  
Электронная библиотека онлайн, - [www.elobook.com/](http://www.elobook.com/)  
Электронная библиотека экономической и деловой литературы - - <http://www.aup.ru/library/>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Корпоративное развитие и управление изменениями" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Проектор с экраном, принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов, прочее подобное оборудование.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.68 "Менеджмент" и магистерской программе Общий и стратегический менеджмент .

Автор(ы):

Куцевол Н.Г. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Разумовская Е.М. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.