

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гаврилов Сергей Александрович  
Должность: И.О. Ректора  
Дата подписания: 11.08.2026 12:02:48  
Уникальный программный ключ:  
f17218015d82e3c1457d1df9e244def505047355

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский университет  
«Московский институт электронной техники»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

А.Г. Балашов

«11» 2026 г.

М.П.



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление изменениями в технологических организациях»

Направление подготовки – 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) – «Управление человеческими ресурсами инженерно-технических подразделений в высокотехнологичных отраслях»

## 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций образовательной программы:

| Компетенции ОП                                                                                                                                                                                                                                                                       | Подкомпетенции, формируемые в дисциплине                                                                                             | Индикаторы достижения компетенций                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОПК-3</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды | <b>ОПК-3.УИвТО</b> Способен управлять изменениями в технологических организациях, преодолевая сопротивление технических специалистов | <b>Знает</b> модели управления изменениями, причины сопротивления изменениям среди технических специалистов.<br><b>Умеет</b> коммуницировать изменения и вовлекать команду в трансформации.<br><b>Имеет опыт</b> обеспечения реализации управленческих решений в динамичной среде. |

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

Входные требования к дисциплине «Управление изменениями в технологических организациях»:

- Теория организации и организационное поведение;
- Управление персоналом;
- Стратегический менеджмент;
- Экономический анализ и оценка эффективности.

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

| Курс | Семестр | Общая трудоёмкость (ЗЕ) | Общая трудоёмкость (часы) | Контактная работа |                            |                             | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация |
|------|---------|-------------------------|---------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|
|      |         |                         |                           | Лекции (часы)     | Лабораторные работы (часы) | Практические занятия (часы) |                               |                          |
| 1    | 2       | 2                       | 72                        | 16                | -                          | 16                          | 40                            | 3а                       |

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| № и наименование модуля                                                                | Контактная работа |                            |                             | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                        | Лекции (часы)     | Лабораторные работы (часы) | Практические занятия (часы) |                        |                                                                                                       |
| 1. Основы управления изменениями и роль HR в трансформации технологических организаций | 8                 | -                          | 8                           | 20                     | Опрос                                                                                                 |
|                                                                                        |                   |                            |                             |                        | Выступление с докладом (презентацией)                                                                 |
|                                                                                        |                   |                            |                             |                        | Тестирование по модулю 1                                                                              |
| 2. Инструменты HR для внедрения и закрепления изменений в технологических командах     | 8                 | -                          | 8                           | 20                     | Опрос                                                                                                 |
|                                                                                        |                   |                            |                             |                        | Сдача HR-плана сопровождения изменений (дорожная карта + метрики + план коммуникаций + план обучения) |
|                                                                                        |                   |                            |                             |                        | Выступление с докладом (презентацией)                                                                 |
|                                                                                        |                   |                            |                             |                        | Тестирование по модулю 2                                                                              |

##### 4.1. Лекционные занятия

| № модуля дисциплины | № лекции | Объем занятий (часы) | Краткое содержание                                                                                     |
|---------------------|----------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 1        | 2                    | Природа изменений в технологических организациях.                                                      |
|                     | 2        | 2                    | Модели управления изменениями и их применение в HR-практике.                                           |
|                     | 3        | 2                    | Сопротивление изменениям: психология и управленческие решения. Роль HR как агента изменений.           |
|                     | 4        | 2                    | Коммуникации при изменениях: стратегия и инструменты.                                                  |
| 2                   | 5        | 2                    | Планирование изменений с учётом HR-метрик.                                                             |
|                     | 6        | 2                    | Обучение и развитие как часть изменений.                                                               |
|                     | 7        | 2                    | Управление вовлечённостью и мотивацией в период изменений. Оценка и закрепление результатов изменений. |
|                     | 8        | 2                    | Специфика работы с технологическими командами.                                                         |

## 4.2. Практические занятия

| № модуля<br>дисциплины | № практического<br>занятия | Объем занятий<br>(часы) | Наименование занятия                                                                                           |
|------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | 1                          | 2                       | Диагностика потребности в изменениях и формирование кейса для руководства: роль HR-аналитики                   |
|                        | 2                          | 2                       | Модель ADKAR и инструменты HR для продвижения изменений: работа с сопротивлением и мотивацией                  |
|                        | 3                          | 2                       | Дорожная карта изменений и роль HR: планирование этапов, рисков и метрик успеха                                |
|                        | 4                          | 2                       | Коммуникация изменений и работа с заинтересованными сторонами: составление плана и проведение мини-презентации |
| 2                      | 5                          | 2                       | Диагностика сопротивления изменениям в технологической команде: инструменты HR-анализа                         |
|                        | 6                          | 2                       | Разработка плана коммуникации и вовлечения при внедрении изменений                                             |
|                        | 7                          | 2                       | Проектирование программы адаптации и обучения под изменения: микрообучение и наставничество                    |
|                        | 8                          | 2                       | Разработка и защита плана внедрения изменений с HR-метриками и рисками                                         |

## 4.3. Лабораторные работы

*Не предусмотрены*

## 4.4. Самостоятельная работа студентов

| № модуля<br>дисциплины | Объем занятий<br>(часы) | Вид СРС                                                                                                                                                        |
|------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | 5                       | Подготовка к практическим занятиям 1-4 – изучение рекомендованных теоретических материалов.                                                                    |
|                        | 5                       | Подготовка мини-проекта: диагностика готовности к изменениям – разработать анкету из 10–12 вопросов для оценки отношения сотрудников к планируемым изменениям. |
|                        | 5                       | Подготовка к контрольной работе № 1 – повторение материалов пройденных практических занятий 1-4 и лекции 1-4.                                                  |
|                        | 5                       | Подготовка к тестированию модуль 1 – повторение пройденных материалов.                                                                                         |
| 2                      | 5                       | Подготовка к практическим занятиям 5-8– изучение рекомендованных                                                                                               |

| № модуля дисциплины | Объем занятий (часы) | Вид СРС                                                                                                    |
|---------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                      | теоретических материалов.                                                                                  |
|                     | 5                    | Разработка HR-плана сопровождения изменений (дорожная карта + метрики + план коммуникаций + план обучения) |
|                     | 5                    | Подготовка презентации мини-проекта с обоснованием выбранных инструментов и ожидаемых результатов          |
|                     | 5                    | Подготовка к тестированию модуль 2 – повторение пройденных материалов.                                     |

#### 4.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)

*Не предусмотрены*

### 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы студентов в составе УМК дисциплины (ОРИОКС// URL: <http://orioks.miet.ru>):

- сценарий по изучению дисциплины «Управление изменениями в технологических организациях»;
- типовые вопросы и задания к зачету;
- рекомендуемая литература по дисциплине.

#### Модуль 1 «Основы управления изменениями и роль HR в трансформации технологических организаций»

- ✓ теоретический материал к лекциям;
- ✓ материалы к практическим занятиям;
- ✓ методические рекомендации по подготовке доклада (презентации);
- ✓ материалы для подготовки к тестированию.

#### Модуль 2 «Инструменты HR для внедрения и закрепления изменений в технологических командах»

- ✓ теоретический материал к лекциям;
- ✓ материалы к практическим занятиям;
- ✓ методические рекомендации по подготовке доклада (презентации);
- ✓ материалы для подготовки к тестированию;

### 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

#### Литература

1. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17500-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583111> (дата обращения: 21.04.2026).

2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под редакцией Е.М. Роговой. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 302 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21476-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582619> (дата обращения: 21.04.2026).
3. Дрещинский В.А. Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов / В.А. Дрещинский. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 408 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14406-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/588758> (дата обращения: 21.04.2026).
4. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В.И. Малюк. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 404 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17159-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583502> (дата обращения: 21.04.2026).
5. Управление программными проектами: учебник для вузов / под редакцией Р.Ф. Маликова. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 167 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14329-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/588424> (дата обращения: 21.04.2026).
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент = Marketing Management / Ф.Котлер. – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с. – ISBN 978-5-496-00177-9.

#### **Нормативная литература**

1. «Федеральный закон об образовании в Российской Федерации» от 29.10.2012 №373-ФЗ.
2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 952).

#### **Периодические издания**

1. Управление персоналом: деловой журнал / Издательский дом «Управление персоналом». – Москва: ИД Управление персоналом, 1996. – URL: <https://www.top-personal.ru/magazines.html> (дата обращения: 28.04.2026). – Режим доступа: свободный, до текущего года. – Текст: непосредственный: электронный.
2. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России: Научно-практический журнал. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – URL: <https://znanium.com/catalog/magazines/issues?ref=6a969b84-1df0-11e4-b05e-00237dd2fde2> (дата обращения: 21.04.2026).
3. Russian journal of management: научно-практическое издание / Издательский центр РИОР. – Москва: ИЦ РИОР, 2013. – URL: <https://riorpub.com/ru/nauka/journal/5/view> (дата обращения: 21.04.2026). – Режим доступа: свободный. – ISSN 2409-6024 (Print); 2500-1469 (Online). – Текст: электронный.

## ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. Znaniy.com: Электронно-библиотечная система: [сайт]. – Москва, 2011 – URL: <https://new.znaniy.com> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: для авторизованных пользователей МИЭТ.
2. ЭБС Юрайт: образовательная платформа. – Москва, 2013 – URL: <https://urait.ru> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: для авторизованных пользователей МИЭТ.
3. eLIBRARY.RU: Научная электронная библиотека: [сайт]. – Москва, 2000 –. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.
4. Электронно-библиотечная система Лань: [сайт]. – Санкт-Петербург, 2011 –. URL: <https://e.lanbook.com> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: для авторизованных пользователей МИЭТ.
5. Psychologos.ru = Психологос: [сайт] / Н.И. Козлов. – URL: <https://www.psychologos.ru> (дата обращения 15.05.2026). – Режим доступа: свободный.
6. КиберЛенинка: Научная электронная библиотека: [сайт]. – Москва. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: открытый доступ к научным статьям.

## 8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В данной дисциплине используется смешанное обучение.

Применяется расширенная виртуальная модель обучения, предполагающая обязательное присутствие студентов на очных учебных занятиях и самостоятельное выполнение индивидуальных заданий с проверкой, обсуждением, доработкой и подведением итогов как на очных учебных занятиях, так с использованием онлайн-ресурсов и сервисов.

Для взаимодействия студентов с преподавателем используются сервисы обратной связи: сервис электронной информационно-образовательной среды ОРИОКС «Домашние задания», электронная почта, сервисы видеоконференцсвязи.

В сервисе обратной связи ОРИОКС «Домашние задания» обучающиеся выкладывают на проверку выполненные индивидуальные задания, а также могут задать уточняющие вопросы преподавателю.

Освоение образовательной программы обеспечивается ресурсами электронной информационно-образовательной среды ОРИОКС.

В процессе обучения при проведении занятий и для самостоятельной работы используются **внутренние электронные ресурсы** в формах *внутренних онлайн-курсов, тестирования в ОРИОКС и MOODLe* (<http://orioks.miet.ru>).

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы | Оснащенность учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы                                                                   | Перечень программного обеспечения                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Учебная аудитория                                                     | Мультимедийное оборудование                                                                                                             | Операционная система WINDOWS, Microsoft Office, браузер (Firefox, Google Chrome)                   |
| Учебная аудитория                                                     | Доска                                                                                                                                   | Не требуется                                                                                       |
| Помещение для самостоятельной работы (компьютерный класс библиотеки)  | 17 компьютеров, объединенных в сеть, с выходом в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду МИЭТ | Операционная система WINDOWS, Microsoft Office, браузер (Firefox, Google Chrome) Acrobat reader DC |

## 10. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ/ПОДКОМПЕТЕНЦИЙ

ФОС по подкомпетенции **ОПК-3.УИвТО** Способен управлять изменениями в технологических организациях, преодолевая сопротивление технических специалистов.

Фонд оценочных средств представлен отдельным документом и размещен в составе УМК дисциплины электронной информационной образовательной среды ОРИОКС // URL: <http://orioks.miet.ru>.

## 11. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 11.1. Особенности организации процесса обучения

Студентам, изучающим дисциплину «Управление изменениями в технологических организациях», для успешного освоения этой дисциплины необходимо:

- посещать лекционные и практические занятия (в случае пропуска одного или нескольких занятий по уважительной причине, допускается самостоятельное изучение материала);
- выполнить все задания для самостоятельной работы;
- успешно выполнить все контрольные мероприятия.

Изучение данной учебной дисциплины заключается в понимании сущности и содержания основ профессиональной деятельности специалиста по управлению персоналом. Студенту необходимо изучить материал лекций, выполнить задания к каждой лекции и подготовить доклад-презентацию для выступления на семинарском занятии и участия в интерактивных обсуждениях.

Студенты публично представляют доклад, сопровождаемый презентацией, по выбранной студентом одной из тем дисциплины.

### Работа на лекционных занятиях

Одним из решающих условий качественного обучения студентов является их **активная** работа на лекциях. Активное слушание лекций должно приобрести характер поиска ответов на поставленные преподавателем вопросы. Правильно их понять можно лишь при условии предельной мобилизации внимания к излагаемому материалу, последовательного усвоения материала, умения записывать основные положения, категории, обобщения, выводы, собственные мысли, замечания, вопросы.

Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

- конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист должен иметь поля (4-5 см) для дополнительных записей;
- необходимо записывать тему и план лекции, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки.
- названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их;
- в конспекте дословно записываются определения понятий, психологических категорий и классификации. Остальное должно быть записано своими словами;
- каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий (например, РПО – Российское психологическое общество и т.д.).

Максимальная эффективность от работы на лекциях достигается при **предварительной подготовке** к ней – студент должен ознакомиться с предстоящей темой лекции и основными ее тезисами, предложенных преподавателем или найденных в рекомендуемой основной литературе, подготовить вопросы к лектору по заинтересовавшим вопросам.

### Работа на практических занятиях

На практическом занятии студентам очень важно внимательно слушать выступающих товарищей, записывать новые мысли и факты, замечать неточности или неясные положения в выступлениях, активно стремиться к развертыванию дискуссии, к обмену мнениями. Надо также внимательно слушать разбор выступлений преподавателем, особенно его заключение по занятию, стремясь уловить тот новый, дополнительный материал, который использует преподаватель в качестве доказательства тех или иных идей.

На семинаре разрешается пользоваться конспектом первоисточников и планом-конспектом, составленным по вопросам плана для подготовки к практическому занятию.

Одной из форм обучения, подготовки к практическому занятию, разработки и написания доклада (реферата, эссе), контрольной работы является **консультация у преподавателя**. Обращаться к помощи преподавателя следует при подготовке реферата, научного сообщения, доклада, контрольной работы, а также в любом случае, когда студенту не ясно изложение какого-либо вопроса в учебной литературе или он не может найти необходимую литературу. Преподаватель поможет составить план доклада (творческой работы), порекомендует порядок изложения вопросов, поможет рассчитывать время выступления, подобрать соответствующую литературу, раскрыть профессиональный аспект рассматриваемой проблемы.

### **Публичное представление результатов СРС**

В процессе выполнения некоторых видов СРС (например, подготовки доклада) студентам требуется подготовить материалы для публичного представления результатов СРС.

Студентам рекомендуется использовать презентации в ходе изложения подготовленного материала. При оформлении презентации следует учитывать следующие требования:

- необходимо придерживаться общих требований к представлению материалов на слайде: не выносить много текста на слайд, использовать иллюстративные материалы в виде рисунков, графиков (гистограмм, диаграмм), обеспечивать читаемость подписей к ним, обозначение осей, соблюдение требования информативности иллюстраций и т.п.;
- количество слайдов должно отражать основные положения доклада, и их демонстрация должна уложиться в отведенное время;
- доклад должен быть структурирован в соответствии с целями и задачами, решенными при написании эссе, реферата, доклада;
- в презентации обязательно требуется показать обязательные структурные элементы (список исполнителей, тема, актуальность, цели и задачи, основные положения, выводы, список использованной литературы).

#### **11.2. Система контроля и оценивания**

Для оценки успеваемости студентов по дисциплине используется накопительная балльная система.

Баллами оцениваются: выполнение каждого контрольного мероприятия в семестре и сдача зачета. По сумме баллов выставляется итоговая оценка по предмету. Структура и график контрольных мероприятий доступен в ОРИОКС// URL: <http://orioks.miet.ru>.

Мониторинг успеваемости студентов проводится в течение всего семестра.

Баллы за посещаемость и выполнение и сдачу текущих заданий первый раз выставляются на 8-й неделе и затем корректируются на 12-й и 17-й неделях в соответствии с порядком начисления баллов по дисциплине.

#### **РАЗРАБОТЧИК:**

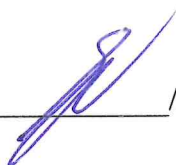
Директор Института ЭУП,  
кандидат экономических наук

Преподаватель Института ЭУП

\_\_\_\_\_/Е.А. Горчакова/  
\_\_\_\_\_/О.М. Максимова/

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в технологических организациях» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленности (профилю) «Управление человеческими ресурсами инженерно-технических подразделений в высокотехнологичных отраслях» разработана в Институте ЭУП и утверждена на общем собрании Института « 18 » мая 2026 года, протокол № 8.

Директор Института ЭУП

 /Е.А. Горчакова/

### ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рабочая программа согласована с Центром подготовки к аккредитации и независимой оценки качества.

Начальник АНОК

 /И.М. Никулина /

Рабочая программа согласована с библиотекой МИЭТ.

/Директор библиотеки

 /Т.П. Филиппова/