Приложение 7 ОП ВО

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

Факультет Высшая школа финансов и менеджмента

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
Протокол от «7» сентября 2017 г.
№ 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1. В.ДВ.05.01 Управление изменениями

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Управление рисками в корпорациях

квалификация: магистр

формы обучения: очная

Год набора – 2018

Москва, 2017 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности Попов С.А.

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы 4
1.1. Дисциплина «Управление изменениями» обеспечивает овладение следующими компетенциями: 4
1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть: 4
1.3. Студенты также должны овладеть навыками: **Ошибка! Закладка не определена.**
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО 6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) **Ошибка! Закладка не определена.**
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации. 7
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости. 7
4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации. 15
4.4. Методические материалы 15
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) **Ошибка! Закладка не определена.**
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) 23
6.1. Основная литература 23
6.2 Дополнительная литература 23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ... **Ошибка! Закладка не определена.**

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

1.1. Дисциплина «Управление изменениями» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Дисциплина «Управление изменениями» относится к циклу Б1. В.ДВ «Вариативная часть. Дисциплины по выбору». Код дисциплины Б1. В.ДВ.05.01

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ.ТФ (при наличии профстандарта . профессональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля/ ТФ Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услу г(В/01.7)	ПК-2.1	На уровне знаний: основы теории управления изменениями; основы теории управления изменениями, учитывающие специфику современной России; концепцию современного управления изменениями, адаптированную для современных российских компаний;
		На уровне умений: проводить полноценный системный анализ компании под цели управления изменениями; выявлять ситуационные

		возможности реализации изменений, реализация которых повысит конкурентоспособность и эффективность соответствующей конкретной компании;
		На уровне навыков: применения актуального инструментария ситуационного системного анализа компании под цели управления изменениями; использования актуального инструментария выявления ситуационно возможных изменений, реализация которых усилит конкурентоспособность и повысит эффективность соответствующей конкретной компании; применения актуального инструментария выявления ситуационно возможных изменений, которые должны стать составляющими соответствующей общей стратегии конкретной компании; использования актуального инструментария выявления ситуационно возможных изменений, которые должны стать составляющими соответствующей тактики (тактического бизнес-плана) конкретной компании; применения актуального инструментария реализации, как стратегических, так и тактических изменений, повышающих конкурентоспособность и эффективность компании. управления изменениями как важной составляющей целостной системы актуального менеджмента современной компании

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 72 (2 ЗЕТ)

Количество академических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 16 часов, из них 6 – на лекционные занятия, 10 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 56 часов.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» относится к циклу Б1. В.ДВ «Дисциплины по выбору». Код дисциплины Б1. В.ДВ.05.01 Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3 семестре.

Содержание курса является логическим продолжением и развитием дисциплин: «Общий менеджмент», «Стратегический менеджмент». Данная дисциплина является основой для изучения дисциплины «Управление в компании конкретными инновационными проектами и её инновационной деятельностью в целом».

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1

№ 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/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Введение в управление изменениями		1		1		12	О
Тема 2	Управление изменениями: школа «Стратегия компании»		1		3		16	Разбор КС, О
Тема 3	Управление изменениями: школа «Организационное поведение»		2		3		16	Разбор КС, О
Тема 4	Управление изменениями: сочетание менеджмента и лидерства		2		3		12	О , ТЗ
Промежуточная аттестация								зачет
	Всего:	**72**	**6**		**10**		**56**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Докл), проектно-аналитическое задание (ПАЗ), кейс, практическое задание (ПЗ), творческое задание (ТЗ), тестирование (Т), реферат (Р), разбор конкретной ситуации (разбор КС) и т.д.*

Содержание дисциплины (модуля)

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Введение в управление изменениями	Курс «Управление изменениями» как синтез соответствующих составляющих школы «Стратегический менеджмент» и школы «Организационное поведение». Этапы эволюции стратегического менеджмента и системы менеджмента в целом. Общая система менеджмента и её специализированные подсистемы. Концепция (и модель) «Актуальный стратегический менеджмент». Стратегическая конструкция как взаимосвязь стратегии и тактики конкретной компании. Модель видения Дж. Коттера. NBIC-технологии и др. технологические тренды. Стратегии опережающего развития в условиях современных технологических изменений.
Тема 2	Управление изменениями: школа «Стратегический менеджмент»	Уровни развития общей стратегии компании. Стратегический анализ и стратегическое позиционирование. Базовые конкурентные стратегии. Основные и значимые конкуренты. Ключевые факторы успешной реализации стратегии. Базовые форматы общей стратегии: «Стратегия конкурентного позиционирования», «Стратегия инновационного прорыва». Управление стратегическими и тактическими изменениями при реализации базовых форматов общей стратегии.
Тема 3	Управление изменениями: школа «Организационное поведение»	Уровни деятельности и соответствующее управление изменениями. Виды адаптации. Классификация изменений. Объекты изменений. Концептуальные подходы и прикладные модели изменений. Управленческие модели. Управление изменениями как организационные переходы.
Тема 4	Управление изменениями: сочетание менеджмента и лидерства	Теоретические подходы к сочетанию менеджмента и лидерства в современной компании. Концепция и модель Managing Change. Концепция и модель Leading Change. Менеджер и лидер: общее и различное. Модель Leading Change Дж. Коттера: каждый из восьми этапов. Развитие теории и практики эффективного менеджмента и эволюция дисциплины «Управление изменениями».

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 «Управление изменениями»» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: опрос (О), разбор конкретных ситуаций (КС)
– при проведении занятий практического типа: опрос (О), разбор конкретных ситуаций (КС),
творческое задание (ТЗ)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: зачет

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Темы 1.2,3,4.

Опрос

Назовите основные моменты школы «Стратегического менеджмента»?
Назовите основные моменты школы «Стратегического менеджмента»?

Школы «Организационное поведение». Этапы эволюции стратегического менеджмента и системы менеджмента в целом. Общая система менеджмента и её специализированные подсистемы. Концепция (и модель) «Актуальный стратегический менеджмент». Стратегическая конструкция как взаимосвязь стратегии и тактики конкретной компании. Модель видения Дж. Коттера. NBIC-технологии и др. технологические тренды. Стратегии опережающего развития в условиях современных технологических изменений.

Уровни развития общей стратегии компании. Стратегический анализ и стратегическое позиционирование. Базовые конкурентные стратегии. Основные и значимые конкуренты. Ключевые факторы успешной реализации стратегии. Базовые форматы общей стратегии: «Стратегия конкурентного позиционирования», «Стратегия инновационного прорыва». Управление стратегическими и тактическими изменениями при реализации базовых форматов общей стратегии.

Уровни деятельности и соответствующее управление изменениями. Виды адаптации. Классификация изменений. Объекты изменений. Концептуальные подходы и прикладные модели изменений. Управленческие модели. Управление изменениями как организационные переходы.

Теоретические подходы к сочетанию менеджмента и лидерства в современной компании. Концепция и модель Managing Change. Концепция и модель Leading Change. Менеджер и лидер: общее и различное. Модель Leading Change Дж. Коттера: каждый из восьми этапов. Развитие теории и практики эффективного менеджмента и эволюция дисциплины «Управление изменениями».

Темы 2,3.
Разбор конкретных ситуаций (КС)

Конкретная ситуация №1

General Electric – непрерывные улучшения

Суть стратегических изменений General Electric[2] *– непрерывные системные преобразования-улучшения, обеспечивающие компании сохранение и укрепление – по профильным бизнесам – лидирующих позиций на глобальном рынке.*

Стратегическая рыночная позиция General Electric, в разрезе её профильных бизнесов, представлена Схемой 5.0.1.

Стратегические изменения компании в области качества – всеобъемлющая программа Six Sigma.

В соответствии с указанной программой GE должна стать эталоном качества во всех видах своей деятельности. Причём эталонного качества должны быть не только продукты-товары как результаты деятельности, но и все производимые компанией услуги. И, кроме того, все виды деятельности, представляющие собой управленческие процессы, а также технологические процессы с участием человека.

[2] *General Electric* по уровню рыночной капитализации – $ 477, 4 млрд – по итогам 2000 г. – занимала 1-ое место в мире. Многими авторитетными изданиями и специалистами председатель GE, *Д. Уэлч* неоднократно объявлялся ***Менеджером № 1*** как на национальном (США), так и на глобальном уровне.

Традиционное направление стратегических изменений General Electric – передовые технологии и другие технические инновации.

Один из базовых принципов компании звучит как лозунг: GE – это лучшее оборудование, наиболее передовые технологии и лучшие продукты производства. В компании постоянно происходит интенсивный процесс обновления всей производственной базыи бизнес-инфраструктуры. Расходы на НИОКР, начиная с 1992 г., превышают $ 3,0 млрд.

Стратегическое изменение: ***от качественных продуктов – к качественным системам Продукт-Сервис.***

General Electric повсеместно осуществляет интенсивный переход от производства отдельных высококачественных продуктов-товаров к созданию и рыночной реализации систем Продукт-Сервис. Другими словами, GE создаёт системы или комплексы, которые в качестве товара предлагают качественные продукты в комплекте с полным набором необходимых потребителю высококачественных услуг.

Стратегическое изменение: ***структурный сдвиг в сферу услуг.***

Д. Уэлч: «Я всё время утверждал, что нам надо осваивать сферу услуг».

На современном этапе агрессивное и масштабное проникновение в область бизнес-услуг – главное стратегическое направление обеспечения роста прибыли General Electric.

При этом компания постоянно наращивает долю и объём самых современных, т.е. так называемых «пакетных» или «интегрированных решений». В такие решения (включая «пакеты» типа Продукт-Сервис) всё чаще помещают финансовый консалтинг, системный менеджмент-консалтинг, а также различные другие виды услуг самого высокого качества.

В General Electric уже давно осознали, что главный капитал – это люди, т.е. персонал компании.

Схема 5.0.1

Рыночная позиция General Electric

№ п/п	Бизнесы	**Положение на глобальном рынке** (занимаемое место)	**Положение на рынке США** (занимаемое место)
1	**Авиационные двигатели**	1	1
2	***Электрические двигатели***	1	1
3	***Оборонная электроника***	2	2
4	***Радиовещание***	–	1
5	***Цепные прерыватели***	1-3	1-2
6	***Силовые установки (промышленные)***	1	1
7	Локомотивы	1-2	1
8	***Осветительные приборы***	1-2	1
9	***Разработка пластмасс***	1	1
10	***Промышленная автоматизация***	3	2
11	**Бытовая электроника**	2-3	1
12	***Медицинское оборудование*** *(диагностическое)*	1	1

Джек Уэлч: «Самое большое мое достижение – умение находить великих людей – армию таких людей. Все они лучше многих топ-менеджеров, они – великие подвижники своего дела, и, похоже, у нас – они преуспевают». Поэтому всевозможные ***меры и методы по наращиванию эффективности потенциала персонала компании*** *представляют собой ещё одно стратегическое изменение GE. Одна из ключевых составляющих данного изменения – активное развитие системы мотивации персонала, в том числе уникальной системы «Оценка – 360 градусов».*

Особое направление деятельности General Electric – ***стратегические изменения посредством обучения****. В компании действительно создана и успешно активно развивается система Менеджмент-Научение[1]; её характерные элементы: всемирно известный корпоративный университет (GE-тренинг-центр), система регулярных семинаров по обучению лидерству и эффективному менеджменту и т.д.*

Регулярные семинары, посвященные лидерству, конкуренции, стратегии и необходимым изменениям, проводятся для персонала General Electric в сотрудничестве с лучшими бизнес-школами. В работе таких семинаров всегда активное участие принимает председатель GE, а также другие топ-менеджеры компании. Джек Уэлч (за 17 лет) участвовал в семинарах более 250 раз и внёс свой личный вклад в обучение примерно 15 000 менеджеров GE.

Приоритетное стратегическое изменение – ***корпоративная культура*** *General Electric.*

В компании чётко поставлена и неукоснительно преследуется цель: становление, где надо – насаждение, а также всемерное поощрение культуры и духа истинного предпринимательства, культа творческой высокосозидательной и высокоэффективной деятельности.

Джек Уэлч: «Нет особого смысла в единой культуре для такой неоднородной компании, как наша, но есть точки соприкосновения, такие, как научные исследования и центр подготовки руководящих кадров, которые могут помочь нам определить некоторые общие ценности и оставаться одной компанией. Задача, стоящая сейчас перед нами, – дать возможность каждому подразделению найти свою собственную культуру, быть самим собой, приспособиться к своему рынку и в то же время сохранить лучшие из тех общих ценностей, которые сделали нас как единую компанию такими сильными».

Наконец, ещё одно ключевое направление непрерывных улучшений, которое в определённом смысле интегрирует все названные (а также не названные) стратегические изменения General Electric – это ***развитие системы менеджмента.***

Во всём мире считается общепризнанным, что действующая в GE система менеджмента – одна из самых лучших.

И справедливость такой оценки компания уже многие годы подтверждает впечатляющими результатами своей деятельности. Динамика некоторых показателей, характеризующих результаты GE, представлена Схемой 5.0.2.

Постоянное совершенствование и качественное развитие как стратегического, так и тактического менеджмента особенно интенсивно происходит в General Electric с 1981 г., когда компанию возглавил Д. Уэлч. Причём сам председатель GE за все эти годы приобрел широкую известность и прочную репутацию выдающегося менеджера.

---

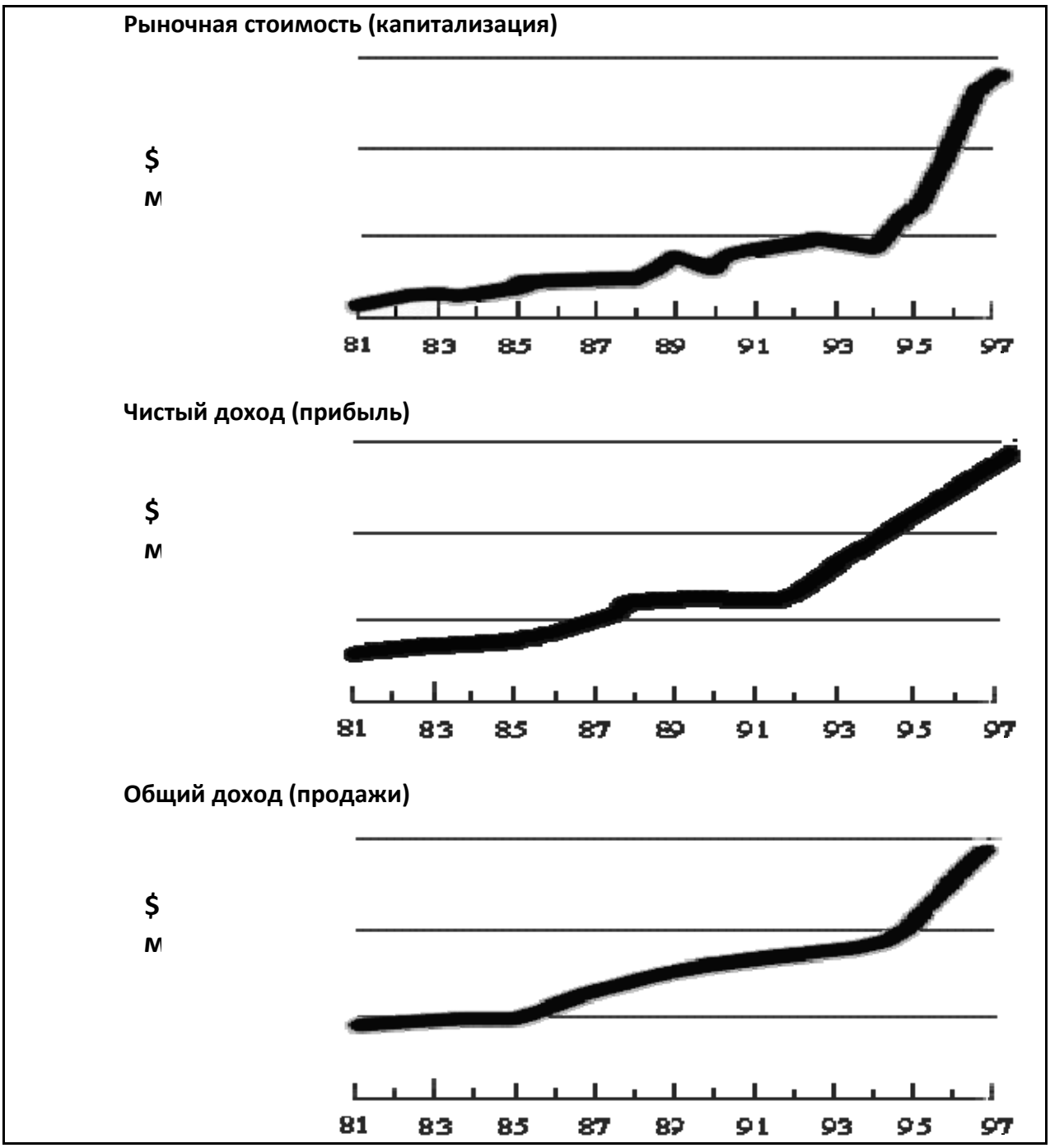
[1] По мнению журнала *Business Week,* миссия Д. Уэлча заключается именно в том, чтобы трансформировать *GE* в реальную *научающуюся организацию (learning organization).*

Дополнительная информация о системе *Мнеджмент-Научение* представлена в § 1.1 и в др. разделах настоящего пособия.

В последние годы его работы в GE Fortune, Business Week, а также другие авторитетные издания и специалисты – именно Джеку Уэлчу – регулярно присваивали почётный неофициальный титул «Американский Менеджер № 1».

Схема 5.0.2

Развитие General Electric Co.
1981-1997



Конкретная ситуация №2

Pioneer Electronics – создай свой рынок

Суть стратегических изменений Pioneer Electronics – создание новых рынков для своих новых продуктов.

Другими словами, характерная особенность стратегии и тактики Pioneer заключается в создании для своего бизнеса новых особых рынков по своим приоритетным продуктам, на которых компания становится явным лидером и добивается необходимого ей бизнес-успеха.

Благодаря стратегическим изменениям, компания Pioneer, которую можно назвать средней по размерам компанией, достаточно успешно конкурирует с международными гигантами; даже в условиях мирового финансового кризиса 1990-х компания с оптимизмом смотрела в будущее.

В период 1997-2005 гг. Pioneer Electronics предполагает свой объём продаж удвоить, причём в основном не за счёт завоевания уже существующих рынков, а за счёт – создания новых.

Новую стратегию Pioneer, с некоторой долей условности, можно свести к следующим 4-м ключевым стратегическим изменениям.

Стратегическое изменение 1 *Создание рынка продукта «дружественные сети»*

Новый президент Pioneer Electronics поставил перед её персоналом общую стратегическую задачу: перейти к созданию высокотехнологичных, но «удобных продуктов». В рамках данной установки Pioneer делает ставку на производство и реализацию цифровых универсальных информационных сетей, сочетающих как деловую, так и развлекательную информацию, т.е., как это называют в компании, – «дружественных сетей».

Стратегическое изменение 2 *Развитие рынка плазменных мониторов*

Pioneer Electronics является одним из изобретателей «плоских» видеодисплеев, которые в 1997 году произвели неизгладимое впечатление на мировую компьютерную общественность. В компании считают, что её разработки в этой области позволят Pioneer ещё долго оставаться впереди всех конкурентов.

Стратегическое изменение 3 *Развитие рынка специализированного hardware*

Pioneer Electronics фокусируется на развитии такого сегмента hardware, как создание электронных устройств для обработки видео/аудиоинформации в коммуникационных системах.

Стратегическое изменение 4 *Эффективные действия на традиционных рынках*

На рынках своих традиционных продуктов (car audio, видеотехника, аудиотехника) Pioneer Electronics сохраняет свое присутствие, но при этом концентрируется только на эффективных операциях; т.е. компания отказывается от низкорентабельных мероприятий, связанных с удержанием своих уже достигнутых позиций.

Таким образом, на своих традиционных рынках компания фокусируется на получении достаточно высокой прибыли, а не на поддержании своего старого рынка.

Трансформация и лидирующее развитие Pioneer Electronics по всем указанным направлениям стратегических изменений осуществляется – посредством стратегического управления и менеджмента в целом – всеохватывающим системным образом.

Корпорация 3M – инновации всегда и везде

Суть стратегических изменений корпорации 3M [1] – это масштабная реализация системных инноваций.

Специалисты уже многие десятилетия пытаются раскрыть тайну корпорации 3M – Minnesota Mining and Manufacturing – её устройства, методов менеджмента и стратегии развития.

В настоящее время 3M производит и реализует на глобальном рынке более 60 000 наименований различных продуктов-товаров – от детских пеленок до лазеров и сложной медицинской техники.

---

[1] По показателю рыночной капитализации – $ 37,8 млрд в 1997 г. – *3M* занимала 71 место в мире. По оценкам *Fortune*, *3M* многократно называлась одной из лучших американских компаний по качеству менеджмента.

Весь бизнес 3М действительно может быть охарактеризован как инновационный. Корпорация тратит $ 1,0 млрд на научные разработки при ежегодном объёме реализации в $ 15,0 млрд.

В ситуациях, когда 3М не видит дальнейшей возможности совершенствовать свои продукты, она, как правило, от соответствующих подразделений – избавляется. Конек 3М – именно инновации, просто борьба за – уже освоенный и насыщенный рынок – ей не интересна.

Так, три года назад от корпорации отделилось подразделение, производящее дискеты и фотопленку; т.е. её пятая часть стала отдельной компанией потому, что 3М не стала вкладывать огромные средства в борьбу за место на высококонкурентном рынке.

Таким образом, инновация как раз и является тем механизмом, который позволяет 3М успешно развиваться.

«Раскруткой» механизма инновации занимаются системы стратегического и тактического управления и весь менеджмент корпорации в целом. При этом к основным направлениям стратегических изменений относятся следующие.

1. Целевые изменения в структуре корпоративной стратегии, т.е. системный Приоритет 1 как стратегии, так и тактики – развитие направления «Исследования и разработки» (R&D).

2. Стратегические и тактические изменения, обеспечивающие реализацию принципа единства применяемых технологий и обслуживаемых рынков.

3. Изменения в финансовой стратегии: централизация стратегических финансов на корпоративном уровне; приоритетное обеспечение R&D; независимость стратегических финансов от администраций отдельных предприятий, которые производят продукты корпорации; рост венчурного финансирования.

Финансовая стратегия корпорации 3М разрабатывается на 5-ть лет, основной инструмент её конкретизации и гибкого уточнения – это 2-летний скользящий план с полной детализацией только по 1-му году.

Приоритет по R&D обеспечивается стратегией и тактикой: высокие темпы обновления выпускаемых продуктов и применяемых технологий.

4. Стратегический приоритет инноваций – это и адекватные изменения системы мотивации персонала, и соответствующая корпоративная культура.

Инновация в 3М – это всеохватывающая стратегически-тактическая органическая система.

Разбирается необходимый минимум КС по критериям метода конкретных ситуаций.

Тема 4.
Творческое задание (ТЗ)
Реализация корпоративной стратегии ПО «Промприбор»

1. Как управляют изменениями в «Промприборе»?
2. Как Вы можете идентифицировать изменения, а также оценить эффективность управления стратегическими и тактическими изменениями в «Промприборе»?
3. Что и почему, из ситуации с «Промприбором», является актуальным и полезным для развития – Вашей организации?

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК – 2.1 Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений.	– Демонстрирует умение проводить анализ внешней и внутренней среды, выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды, формировать альтернативы развития организации. – демонстрирует умение разрабатывать основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения. владение навыками формирования плана организационного развития и изменений.	– Продемонстрировано умение проводить анализ внешней и внутренней среды, выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды, формировать альтернативы развития организации. – продемонстрировано умение разрабатывать основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения. продемонстрировано владение навыками формирования плана организационного развития и изменений.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Список вопросов для подготовки к зачету.

1. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Уровни и типы организационных изменений
5. Принципы управления процессом изменений
6. Структура системы управления изменениями

7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями
8. Использование модели «постепенного наращивания» в процессе управления организационными изменениями
9. Использование модели «переходного периода» в процессе управления организационными изменениями
10. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли
11. Модель организационных изменений Бира и соавторов
12. Способы инициирования поиска новых идей
13. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление
14. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений
15. Подходы к преодолению сопротивления переменам
16. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
17. Выявление сторонников и противников перемен
18. Реструктуризация управления организацией
19. Классические и современная концепции организационного развития
20. Программа организационного развития
21. Этические проблемы организационного развития
22. Понятие и основной критерий возникновения обучающейся организации
23. Паутина интерактивных элементов обучающейся организации
24. Изменение социального контракта в обучающейся организации
25. Изменение природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
26. Методы управления изменениями
27. Инструменты проведения организационных изменений
28. Стили проведения изменений в организации
29. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений
30. «Закрытые» и «открытые» проблемы управления изменениями в организации
31. Методы мониторинга и контроля изменений
32. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы
33. Роли членов и характеристики лидера эффективной команды стратегических изменений
34. Результативность команды стратегических изменений
35. Организационная культура, ее место и влияние на процесс управления изменениями в организации
36. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов
37. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации
38. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

Шкала оценивания

Критерии оценки	Оценка
Выполнены все задания теста (не менее чем на 70% верно). – Продемонстрировано умение проводить анализ внешней и внутренней среды, выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды, формировать альтернативы развития организации. – продемонстрировано умение разрабатывать основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения. продемонстрировано владение навыками формирования плана	Зачтено

организационного развития и изменений.	
Выполнено менее 50% заданий теста. – Не продемонстрировано умение проводить анализ внешней и внутренней среды, выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды, формировать альтернативы развития организации. – Не продемонстрировано умение разрабатывать основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения. продемонстрировано владение навыками формирования плана организационного развития и изменений.	Не зачтено

4.4. Методические материалы

Промежуточная аттестация (зачет) по дисциплине проходит в форме тестирования. Студенты одновременно решают тестовые задания. Каждый студент получает свой персональный вариант теста. На организационную подготовку отводится от 20 до 30 минут, на написание теста – 90 минут. Во время организационной подготовки студентам разъясняются правила проведения зачета и выдаются бланки ответов для заполнения. Каждый студент вытаскивает билет с тестовым заданием. После проведения зачета проводится проверка работ.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Отработанная методика применения метода конкретных ситуаций по КС, разработанных специально для курса «Управление изменениями»

При групповой или индивидуальной презентации результатов разбора КС, как правило, применяется мультимедийное сопровождение.

Под мультимедийным сопровождением презентации разбора КС подразумевается передача или представление аудитории новой для нее информации в демонстрационной форме с использованием компьютерной технологии. В общепринятом понимании – это демонстрационные материалы, представленные в компьютерных слайдах для публичного выступления.

Использование мультимедийных презентаций позволяет повысить информационную насыщенность и результативность занятий, их динамизм и выразительность. Доказано, что эффективность подачи материала повысится при одновременном использовании зрительного и слухового каналов восприятия. Результаты психофизиологических исследований показывают, что эффективность слухового восприятия информации составляет 15%, зрительного - 25%, а их одновременная активизация повышает продуктивность восприятия до 65%.

Преимуществами мультимедийной презентации являются:

- наглядность излагаемого материала, обеспечение доступности для визуального восприятия всей аудиторией;
- привлечение внимания слушателей к содержанию излагаемого материала за счет использования элементов анимации, аудио- и видеофрагментов;
- акцентирование наиболее важных моментов доклада;
- сохранение логической последовательности изложения доклада;
- эстетичность и выразительность представляемой информации;
- простота подготовки слайдов, компактность и транспортабельность информации.

Цели мультимедийной презентации:

- визуальное представление авторского замысла, максимально комфортное для восприятия конкретной аудиторией, побуждающее к взаимодействию с объектами и/или автором презентации;

- демонстрация достижений докладчика в различных сферах деятельности с помощью современных информационных технологий.

Психолого-коммуникативные требования к мультимедийной презентации:

1. Мультимедийную презентацию необходимо создавать, учитывая особенности таких психических процессов, как *восприятие, внимание, мышление, воображение, память* и *речь*.

2. Изложение материала доклада в презентации должно *ориентироваться на специфику подготовки студентов*.

3. Содержание мультимедийной презентации должно не только соответствовать зоне актуального развития, но и *обеспечивать зону ближайшего развития*.

Этапы создания мультимедийной презентации

В процессе создания мультимедийной презентации выделяют три этапа: *этап проектирования, этап конструирования, этап моделирования.*

1. Этап проектирования предполагает следующие шаги:

определение целей использования презентации;

сбор необходимого материала (тексты, рисунки, схемы и др.);

формирование структуры и логики подачи материала;

2. Этап конструирования – это разработка презентации с учетом содержания и соотношения текстовой и графической информации. Этот этап включает в себя:

определение дизайна слайдов;

наполнение слайдов собранной текстовой и наглядной информацией;

включение эффектов анимации, аудио,- видеофайлов и музыкального сопровождения (при необходимости). На отдельных слайдах могут быть использованы эффекты анимации, в виде различных способов появления текста, рисунков, таблиц, фотографий и динамики их движения на экране при просмотре. Однако следует помнить, что в ходе доклада не следует злоупотреблять анимационными возможностями презентации;

установка режима показа слайдов.

Необходимо также принять во внимание, что в любой презентации присутствуют стандартные слайды (*титульный, содержательный* и *заключительный*), которыми не следует пренебрегать при ее оформлении. Кроме того, каждый слайд презентации должен иметь заголовок.

Титульный слайд включает: полное название образовательного учреждения, название презентации, город и год.

Содержательный слайд - это список слайдов презентации (дизайн любой), сгруппированный по темам сообщения (например, слайды 1-5 – «Введение», слайды 6-9 – «Понятийный аппарат темы» и т.д.). Использование содержательного слайда позволит быстро найти необходимый раздел презентации и воспроизвести его.

Заключительный слайд содержит выводы, пожелания, список литературы и др.

3. Этап моделирования – это репетиция презентации, которая позволяет осуществить проверку и коррекцию подготовленного материала и определить его соответствие содержанию доклада.

Критерии оценки мультимедийной презентации

Качество презентации можно оценить на основе ряда критериев.

1. Содержание презентации:

раскрытие темы презентации;

подача материала (обоснованность деления на слайды);

грамотность изложения;

наличие, достаточность и обоснованность графического оформления (схем, рисунков, диаграмм, фотографий);

использование дополнительной развивающей информации по теме доклада;

ссылки на источники информации (при необходимости).

2. Оформление презентации:

соответствие дизайна всей презентации поставленной цели;

единство стиля включаемых в презентацию рисунков;

применение собственных (авторских) элементов оформления;

обоснованное использование анимационных эффектов, аудио,- видеофайлов;

соответствие продолжительности презентации времени, отведенному на доклад.

Требования к содержательной части

мультимедийной презентации

Содержание презентации должно соответствовать теме доклада. Эффективность применения презентации зависит от четкости и продуманности ее структуры. Для построения структуры следует использовать классический принцип декомпозиции решения задачи, т.е. представлять каждую сложную идею как систему более простых идей. Это поможет реализовать основное правило для презентации: 1 слайд – 1 идея. Вместе с тем, можно один ключевой момент разделить и на несколько слайдов. *Пронумеруйте слайды. Это позволит быстро обращаться к конкретному слайду в случае необходимости.*

Информационная составляющая презентации должна поддерживаться ее эстетическими возможностями, которые не должны быть перенасыщенными и многослойными.

Иллюстративный материал слайдов презентации должен быть современным и актуальным, решать задачи доклада.

Оформление слайдов должно привлекать внимание аудитории, учитывая психологические особенности восприятия слушателей.

Слайды нельзя перегружать ни текстом, ни картинками. Необходимо избегать дословного «перепечатывания» текста доклада на слайды - слайды, перегруженные текстом - не осознаются. Необходимо помнить, что человек моментально может запомнить немного: не более трех фактов, выводов, определений.

Презентация сопровождает устное выступление, но не заменяет его. Текстовое содержание презентации должно сопровождать определенные положения, озвученные докладчиком, но не повторять их слово в слово. Слова и связанные с ними образы обязательно должны быть

Оформление мультимедийной презентации

Для наиболее продуктивного использования презентаций и соблюдения валеологических требований необходимо выполнять следующие рекомендации по ее оформлению.

1. Цвет. Сочетание двух цветов – цвета знака и цвета фона – существенно влияет на зрительный комфорт, причем некоторые пары цветов не только утомляют зрение, но и могут привести к стрессу (например, зеленые буквы на красном фоне).

Цветовая схема презентации должна быть одинаковой на всех слайдах. Это создает у слушающих ощущение связности, преемственности, комфортности.

2. Фон. Фон является элементом заднего (второго) плана. Он должен выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее. Любой фоновый рисунок повышает утомляемость глаз и снижает эффективность восприятия материала. Используйте однородный фон для слайдов (например, белый или серый), так как он не отвлекает внимание от основного содержания и не является раздражающим фактором. Цвет шрифта, оформление шаблона должны быть подобраны так, чтобы все надписи легко читались.

3. Шрифт. Необходимо использовать так называемые рубленые шрифты (например, различные варианты Arial или Tahoma), причем размер шрифта должен быть довольно крупный. Предпочтительно не пользоваться курсивом, так как при этом иногда восприятие текста ухудшается. Не рекомендуется смешивать разные шрифты и злоупотреблять их цветовым оформлением. Очевидно, что заголовки набираются более крупным шрифтом.

4. Единый стиль оформления. Единство в выборе цвета слайдов презентации, шрифтов, расположения текста, заголовков, рисунков, использования таблиц и т.д. обеспечивает эстетическую составляющую презентации, а также психологический комфорт восприятия и усвоения информации. Вместе с тем, презентация не должна быть однотипной и монотонной, что достигается разумным разнообразием приемов оформления и содержания.

5. Расположение информации на странице. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Предпочтительно горизонтальное расположение материала.

6. Текст. Объем текста на слайде зависит от назначения презентации. На одном слайде должно быть не более 7 - 10 строк. Слова и предложения – короткие. Временная форма глаголов – одинаковая.

7. Анимации и эффекты. В титульном и завершающем слайдах использование анимации объектов не допускается. Движение, изменение формы и цвета, привлекая непроизвольное внимание, выступают фактором отвлечения от содержания, поэтому анимационными эффектами не следует увлекаться - важен не внешний эффект, а содержание информации. Посредством анимации можно создать модель какого-либо процесса, явления, объекта. Визуальное восприятие слайда презентации занимает от 2 до 5 секунд, в то время как продолжительность некоторых видов анимации может превышать 20 секунд. Поэтому настройка анимации, при которой происходит появление текста по буквам или словам нежелательна.

Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям

1. Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

2. Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование

помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Крайне желательно отвечать на заданные преподавателем вопросы и внимательно слушать его комментарии к соответствующим ответам студента.

Крайне желательно активно участвовать в разборе соответствующих мини-кейсов (КС) и соответствующих презентациях разборов КС.

3. Подготовка к семинарским занятиям

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара. В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и (или) выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ

статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а замет идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

На семинарских занятиях метод конкретных ситуаций используется в полном объёме. При этом допускается выдача КС как домашних заданий. Применяются не тллько мини-кейсы, но и более объёмные КС. Используется несколько КС, разбор которых должен представить (устно или письменно) каждый студент.

4. Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов по темам (разделам) дисциплины:

1. Чем обусловлено повышение значения эффективного управления изменениями в деятельности современной компании?
2. Каковы характерные особенности управления изменениями в процессе разработки и реализации конкретной общей стратегии (стратегической конструкции) современной компании?
3. Какое значение имеет реализация инновационных возможностей и соответствующих изменений на уровне конкретной страны и конкретной компании?
4. Посредством, каких типовых стратегий развития реализуется потенциал современных инновационных возможностей; какова специфика управления изменениями при реализации каждого такого вида стратегии на уровне страны и на уровне компании?
5. Как проекты изменений могут быть связаны с миссией конкретной компании? В чём заключаются характерные особенности таких проектов?
6. Как проекты изменений могут быть связаны с видением конкретной компании? В чём заключаются характерные особенности таких проектов?
7. Как Вы понимаете изменения в качестве составляющих продуктово-маркетинговой стратегии в составе стратегии конкурентного позиционирования компании? Как надо идентифицировать такие изменения в качестве объектов управления?

8. Как Вы понимаете изменения в качестве составляющих конкретной стратегии конкурентного позиционирования, разработанной на основе соответствующей продуктово-маркетинговой стратегии? Как надо идентифицировать ключевые изменения в качестве важнейших составляющих стратегии конкурентного позиционирования?

9. Чем принципиально отличается механизм осуществления изменений при традиционном выполнении стратегических планов в сравнении с механизмом осуществления изменений как составляющей системы современной реализации стратегии?

10. Как осуществляются изменения в ходе реализации конкретной стратегии конкретной компании согласно алгоритму одинарной и двойной петли научения?

11. Кто и как управляет процессом осуществления изменений и реализацией стратегии в целом согласно модели «Отдел стратегического развития»?

12. Кто и как управляет процессом осуществления изменений и реализацией стратегии в целом согласно модели «Комитет и офис управления стратегией»?

13. Как Вы можете представить особенности управления изменениями в качестве составляющей тактического бизнес-плана.

14. В чём Вы видите принципиальные преимущества модели Leading Change по сравнению с моделью Managing Change?

15. Как Вы представляете восемь основных этапов (шагов) процесса реализации трансформационного изменения согласно модели Leading Change Дж. Коттера? В чём, по Вашему мнению, заключаются характерные особенности каждого такого шага, а также данной модели в целом?

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. Асаул А. Н., Асаул М. А., Мещеряков И. Г., Шегельман И. Р. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. А. Н. Асаула. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 286 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04967-1. https://www.biblio-online.ru/book/FEADC2C0-9E55-4720-9CFB-150CB2CFA0D8

2. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 284 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. https://www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111

3. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс. М.: ИД Юрайт, 2016. https://www.biblio-online.ru/book/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627

6.2 Дополнительная литература

4. Глазьев С.Ю. Экономика будущего. М.: Книжный мир, 2016.

5. Дак Дж. Монстр перемен: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002.

6. Дафт Р.Л. Менеджмент. 10-ое изд.: Пер. с англ. СПб: Питер, 2017.

7. Казанцев А.К., Киселёв В.Н., Рубвальтер Д.А., Руденский О.В. NBIC-технологии: Инновационная цивилизация XXI века. М.: ИНФРА-М, 2012.

8. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.

9. Коттер Дж. Впереди перемен: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. http://www.iprbookshop.ru/43562.html

10. Коттер Д.П., Коэн Д.С. Суть перемен: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016.

11. Сенге П. и др. Танец перемен: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

12. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013б.

13. Шермерорн Дж. и др. Организационное поведение. 8-ое изд.: Пер. с англ. СПб: Питер, 2004.

14. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005.

6.3. **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов:**

1. Попов С.А. Раздаточный материал к курсу «Управление изменениями». РАНХиГС, 2017.

6.4 Статьи

1. Портер М., Хаппелманн Дж. Революция в конкуренции. «HBR-Россия», дек. 2014.

6.5. Ресурсы Интернета

1. Сайты по темам: «Управление изменениями», «Управление инновациями»

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

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:
Microsoft Windows 10 LTSB 1607
Количество 2607
Правообладатель Microsoft Corporation
Дата покупки / продления06.12.2016
Контракт59/07-16/0373100037616000052-0008121-03
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016
Количество 2607
Правообладатель Microsoft Corporation
Дата покупки / продления 06.12.2016
Контракт59/07-16/0373100037616000052-0008121-03
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)
Количество 50
Правообладатель Adobe
Дата покупки / продления 03.04.2017
Контракт #15/08-17
Продавец SoftLine
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 03.04.2018