

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

протокол от «13» сентября 2018 г.

№ 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.09 Организационные трансформации в динамичной среде /  
Business Transformations in the Dynamic Environment**

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

---

*(код и наименование направления подготовки)*

**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

*направленность (профиль)*

**МАГИСТР**

---

*квалификация*

**очная**

---

*форма обучения*

Год набора – 2019

Москва, 2018

**Автор(ы)–составитель(и):**

ассистент кафедры менеджмента  
ИБДА РАНХиГС

С. Е. Литовченко

проф, д.э.н. заведующий кафедры  
Менеджмента ИБДА

А.Л. Гапоненко

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	9
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	10
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	11

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.09 Организационные трансформации в динамичной среде / Business Transformations in the Dynamic Environment** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

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-2.7	умение разрабатывать программу организационных изменений для различных этапов жизненного цикла организации и с учетом динамично изменяющейся среды

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Управление процессами организационной трансформации  Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений)	ПК-2.7	<u>на уровне знаний</u> Подходы и инструменты современного менеджмента по разработке программ организационных изменений; Специфика стратегий бизнес-трансформации;
		<u>на уровне умений</u> Аргументация выбора программ организационных изменений.
		<u>на уровне навыков</u> Осуществлять выбор оптимальной организационной модели; Разрабатывать план по организационной трансформации.

**2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.**

## Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины Б1.В.09 «Организационные трансформации в динамичной среде / Business Transformations in the Dynamic Environment» установлено:

- трудоемкость дисциплины – 2 з.е.;
- контактная работа с преподавателем – 28 часов, в том числе 8 часов – лекции, 20 часов – практические занятия;

- самостоятельная работа – 8 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.09 «Организационные трансформации в динамичной среде / Business Transformations in the Dynamic Environment», предназначена для студентов 2-го курса, изучается в 3 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### 3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Понимание стратегии		2		2		1	Д, ГР
Тема 2	Управление бизнес-процессами и операциями				2		1	РК, Э
Тема 3	Финансовые показатели и финансовые преобразования		2		2		1	РК
Тема 4	Организационный дизайн, структура и управление				2		1	ГР, Т
Тема 5	Анализ окружающей среды		2		2		1	РК,
Тема 6	Внутренняя динамика трансформаций		2		2		1	ГП
Тема 7	Управление коммуникациями во время трансформаций				2		1	Д, ГР
Тема 8	Модели реструктуризации и бизнес-переломов				6		1	Д, ГР
Промежуточная аттестация								экзамен
Всего:		72	8		20		8	36

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости:

Диспут (Д), работа с кейсом (РК), самостоятельная работа (СР), тестирование (Т), групповая работа (ГР), Групповой Проект (ГП), Эссе (Э)

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Понимание стратегии

Современная деловая среда. Проблемы трансформации. Факторы: цифровой разрыв, размывание границ отрасли, развитие регулирования и глобализация. Набор инструментов / структур / стратегий для управления трансформационными проблемами. Интегрированный межфункциональный подход к принятию решений в условиях неопределенности. Поиск источников проблем.

### Тема 2. Управление бизнес-процессами и операциями

Автоматизация, стандартизация, оптимизация, регламенты, производственные и социальные инновации. Каскадирование бизнес-стратегии. Интерпретация стратегических миссии, видения, стержневых ценностей. Современные информационно-разумные концепции типа системы сбалансированных показателей, бизнес-аналитики (KPI), бизнес-интеллекта, реинжиниринга бизнес-процессов.

### Тема 3. Финансовые показатели и финансовые преобразования

Разработка новых способов измерения эффективности новых процессов. Показатели сбалансированности. Система быстрого информирования руководителей.

### Тема 4. Организационный дизайн, структура и управление

Применение бенчмаркинга. Наиболее часто встречающиеся проблемы организационных структур: излишнее количество уровней управления, небольшое количество подчиненных, приходящихся на каждого руководителя, избыточная численность руководства. Анализ ключевых драйверов бизнес-процессов. Хронометраж и фотографии рабочего дня сотрудников.

### Тема 5. Анализ окружающей среды

Потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности.

### Тема 6. Внутренняя динамика трансформаций

Цифровая экономика, внутренняя и внешняя среда бизнеса, информационные технологии, сетевые технологии, бизнес-процессы, гиперконкуренция, конкурентная стратегия, информационный рынок, открытые инновации.

### Тема 7. Управление коммуникациями во время трансформаций

Формирование клиентоориентированности и лояльности персонала компании. Обеспечение преданности внешнего потребителя. Разработка многоуровневых программ ориентации персонала на клиента. Изменение оргструктуры компании, в которую должен быть встроен внутриорганизационный маркетинг. Привлечение менеджеров HR-служб и создания иных, нежели сегодня присутствуют в компаниях, баз данных.

### Тема 8. Модели реструктуризации и бизнес-переломов

Цель, содержание, виды, этапы и результаты реструктуризации компании, факторы, ее определяющие, и методы осуществления. Характеристика стратегической и оперативной реструктуризации.

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

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

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Понимание стратегии	Диспут, Групповая Работа (дебаты)
Управление бизнес-процессами и операциями	Работа с Кейсом, Эссе
Финансовые показатели и финансовые преобразования	Работа с Кейсом
Организационный дизайн, структура и управление	Групповая Работа, Тест
Анализ окружающей среды	Работа с Кейсом
Внутренняя динамика трансформаций	Групповой проект
Управление коммуникациями во время трансформаций	Диспут, Групповая Работа (дебаты)
Модели реструктуризации и бизнес-переломов	Диспут, Групповая Работа (дебаты)

#### 4.1.2. Экзамен проводится в письменной форме.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

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-2.7	умение разрабатывать программу организационных изменений для различных этапов жизненного цикла организации и с учетом динамично изменяющейся среды

##### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.7	Формирование способности анализировать, выбирать и оценивать соответствующие концептуальные схемы для выработки решений, связанных с процессом организационной трансформации.	Знает подходы и инструменты современного менеджмента по разработке программ организационных изменений; Знает специфику стратегий бизнес-трансформации; Умеет осуществлять выбор оптимальной организационной модели; Аргументирует выбор программы организационных изменений.

##### 4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Промежуточная аттестация по дисциплине – экзамен, который проводится в форме письменного тестирования.

Тест включает в себя 50 вопросов, охватывающих весь пройденный материал. Вопросы могут носить теоретический и практический характер.

Все вопросы закрытого типа - с предложенными вариантами ответов, из которых только один вариант ответа является верным.



### Шкала оценивания

<b>85-100 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знает подходы и инструменты современного менеджмента по разработке программ организационных изменений</li> <li>• Знает специфику стратегий бизнес-трансформации;</li> <li>• Умеет осуществлять выбор оптимальной организационной модели;</li> <li>• Аргументирует выбор программы организационных изменений.</li> </ul> <p>Глубокие и прочные знания теоретических основ дисциплины, свободное владение терминологией. Умение тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения теоретических знаний. Способен использовать принципы и богатый инструментарий маркетинга для решения профессиональных задач.</p>
<b>84-70 баллов</b>	<p>Твердые знания материала, не допускаются существенные неточности в ответе, в использовании терминологии возникают небольшие сложности.</p> <p>Правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач</p>
<b>69-55 баллов</b>	<p>Знания только основного материала, не усвоены детали, допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки терминов и законов</p> <p>Затруднения при выполнении практических работ, поиске ответов на практические вопросы, существенные затруднения при использовании терминологии</p>
<b>Менее 55 баллов</b>	<p>Значительная часть теоретического материала не усвоена, допускаются существенные ошибки в ответе</p> <p>Практические задания, задачи не выполняются</p>

#### Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

#### 4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Экзамен по дисциплине проводится в форме тестирования (50 вопросов в каждом варианте).

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

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных

занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового/командного проектного обучения.

Формат дисциплины предполагает активное и заинтересованное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать предложенную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти рекомендованные источники.
4. Сформировать свою «базу данных» по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы
9. Не использовать рефераты и курсовые, помещенные в Интернете.
10. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
11. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

## **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. Евенко Л. И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. 2012. № 10. С. 126-135. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/4807> (дата обращения 30.01.2020).

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Костылева, Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте : учеб. пособие /Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 127 с. URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/53029/3/978-5-7996-2129-2\\_2017.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/53029/3/978-5-7996-2129-2_2017.pdf)

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Не используется

### **6.4. Нормативные документы**

Не используются

### **6.5 Интернет-ресурсы, справочные системы.**

1. <https://www.pwc.ru>
2. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
3. [www.esomar.com](http://www.esomar.com)
4. [www.ciaawaldfactbook.com](http://www.ciaawaldfactbook.com)
5. [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
6. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

### **Иные источники**

Не используются

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Для проведения лекционных занятий используются аудитории 236/2, 129/5 и аналогичные.

Для проведения практических занятий используются аудитории 221/2, 233/2 и

аналогичные.

Ноутбук (пакет офисных приложений MS Office)

Мультимедийный проектор, колонки

Флип-чарт