

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

---

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Факультет рыночных технологий**

**Кафедра маркетинга и рекламы**

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры маркетинга  
и рекламы

Протокол от «11» июня 2019 г.

№ 8

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.07 Управление изменениями в цифровой среде**

---

направление подготовки

38.04.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) "Цифровая трансформация в бизнесе"

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Очная

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

**Автор–составитель:**

Д.э.н., профессор Минченкова О.Ю.

И.О. заведующего кафедры маркетинга и рекламы, канд. экон. наук, доцент Ю.В. Сяглова

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
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
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
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
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

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

1.1. Дисциплина Б1.В.07 «Управление изменениями в цифровой среде» обеспечивает овладение следующими профессиональными компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции  |
|-----------------|---|--------------------------------|--|
| ПК-1            | Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | ПК-1.2                         | Готовность формирования практических навыков управления группами (командами), проектами и сетями |

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.07 «Управление изменениями в цифровой среде» у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ<br>(при наличии профстандарта)/<br>профессиональные действия  | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения   |
|--|--------------------------------|---|
| ПС-08.035<br>С/01.8 - Формирование маркетинговой стратегии организации;<br>С/02.8 - Планирование и контроль маркетинговой деятельности организации | ПК-1.2                         | <p><b>на уровне знаний:</b> виды и методы принятия управленческих решений, способов и методов участия в реализации программы организационных изменений с учетом цифровых преобразований; методические основы формулирования бизнес-идеи; теоретические основы риск – менеджмента</p> <p><b>на уровне умений:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию, ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, разрабатывать программы осуществления организационных изменений в цифровом ритейле и оценивать их эффективность; находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею</p> <p><b>на уровне навыков:</b> управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль), методами аудита человеческих ресурсов, формирования и поддержания этического климата в</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | организации; современными методами планирования деятельности предприятия и методиками разработки бизнес-планов; современными методами анализа, планирования и расчета рисков |
|--|--|--|

**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 в структуре ОП ВО

| Вид учебных занятий<br>и самостоятельная работа              |       | Объем дисциплины, час. |                 |
|--|-------|------------------------|-----------------|
|  |       | Всего                  | Семестр, курс   |
|  |       |                        | 2               |
| Очная форма обучения   |       |                        |                 |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе: |       | 32                     | 30              |
| лекционного типа (Л)   |       | 16                     | 6               |
| лабораторные работы (практикумы) (ЛР)                        |       |                        |                 |
| практического (семинарского) типа (ПЗ)                       |       | 16                     | 24              |
| Самостоятельная работа обучающихся (СР)                      |       | 76                     | 78              |
| Промежуточная аттестация                                     | форма | Зачет с оценкой        | Зачет с оценкой |
|  | час.  |                        |                 |
| Общая трудоемкость (час. / з.е.)                             |       | 108/3                  | 108/3           |

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.07 «Управление изменениями в цифровой среде» изучается в 2-м семестре.

По дисциплине осуществляется итоговый контроль в форме зачета с оценкой.

Содержание данной дисциплины опирается на содержание дисциплин: «Современный менеджмент» и «Методы исследований в менеджменте».

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

**Структура дисциплины**

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины (модуля), час. |   |    | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|-------|-----------------------------|---------------------------------|---|----|--|
|       |                             | Всего                           | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | СР |  |

|                             |   |            | Л        | ЛР | ПЗ        |           |                 |
|-----------------------------|---|------------|----------|----|-----------|-----------|-----------------|
| <b>Очная форма обучения</b> |   |            |          |    |           |           |                 |
| Тема 1                      | Теоретические аспекты и предпосылки управления изменениями в цифровой среде             | 23         | 1        |    | 6         | 16        | Д               |
| Тема 2                      | Методологические основы управления организационными изменениями в цифровой среде        | 22         | 2        |    | 4         | 16        | Д               |
| Тема 3                      | Системный подход к управлению изменениями в цифровой среде                              | 20         | 1        |    | 4         | 15        | КР              |
| Тема 4                      | Технология управления организационными изменениями в цифровой среде                     | 21         | 1        |    | 4         | 16        | КР              |
| Тема 5                      | Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации | 22         | 1        |    | 6         | 15        | КР              |
| Промежуточная аттестация    |   |            |          |    |           |           | Зачет с оценкой |
| Всего:                      |   | <b>108</b> | <b>6</b> |    | <b>24</b> | <b>78</b> |                 |

*\*Формы текущего контроля: дискуссия (Д), контрольная работа (КР).*

### Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Теоретические аспекты и предпосылки управления изменениями в цифровой среде.**

Роль изменений в концепции управления организационным развитием. Концепции роста, развития и изменения организации. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности. Управление изменениями и развитием бизнес-организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка.

#### **Тема 2. Методологические основы управления организационными изменениями в цифровой среде.**

Программно-целевой подход к управлению изменениями. Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменениями. 15 принципов делового совершенства. Функции управления и их оптимизация. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA). 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание. Требования к методам управления. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью.

#### **Тема 3. Системный подход к управлению изменениями в цифровой среде.**

Основные черты развивающихся систем. Модель организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Система управления развитием организации (СУР). Требования к СУР. Кружки качества и их эволюционное развитие. Самоорганизующиеся фрактальные структуры.

#### **Тема 4. Технология управления организационными изменениями в цифровой среде.**

Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину. Основные виды изменений и их типология.

#### **Тема 5. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации.**

Эволюция концепции «стратегия». Задачи процесса разработки стратегии. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало). Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (BCM). «Метод 8D для командного решения проблем». Стандарты ISO.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости 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 Б1.В.07 «Управление изменениями в цифровой среде» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

при проведении занятий лекционного типа:

- лекция-визуализация, проблемная лекция;

при проведении занятий семинарского типа:

- дискуссии (обсуждение);
- контрольные работы.

4.1.2. Зачет с оценкой проводится с использованием метода «тестирование».

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

##### **Вопросы для дискуссий (обсуждения)**

- 1) Почему необходимо системное мышление при принятии стратегических решений?
- 2) Каковы основные особенности организационного развития?
- 3) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием» и «адаптивное управление»?
- 4) Каковы составляющие «потенциала изменения»?
- 5) Дать характеристику процесса организационного развития.
- 6) Что такое организационное развитие, каковы его теоретические рамки?
- 7) Каковы достоинства и ограничения организационного развития?
- 8) Чем отличается управление стратегическими изменениями от других видов управленческой деятельности?
- 9) Какие знания и навыки необходимы для управления развитием организации?

- 10) Опирается ли организационное развитие на достижения и методы поведенческих наук?
- 11) Почему стратегия развития является многоуровневой?
- 12) Как взаимосвязаны компоненты организационных изменений?
- 13) Как связаны способность к адаптации и конкурентоспособность организации?
- 14) Что может послужить стимулом для перемен?
- 15) Из каких этапов состоит процесс управления изменением объекта?
- 16) По каким критериям классифицируются изменения?
- 17) Как осуществляется процесс «перехода» из существующего состояния организации в желаемое?
- 18) Какая роль принадлежит деловой этике и культуре управления в успешности управления изменениями?
- 19) Расскажите о моделях организационных изменений: этапы, стадии, характерные черты, практическое применение.
- 20) Чем характеризуются цели развития организации?
- 21) Какие основные способы можно использовать для закрепления осуществленных изменений?
- 22) Каковы решающие факторы успеха при управлении сложными изменениями?
- 23) Какие трудности сопровождают осуществление организационного развития?
- 24) Какая роль принадлежит консультанту при управлении развитием и изменением?
- 25) Каковы основные причины сопротивления организационным изменениям?
- 26) На каких принципах основывается процесс успешных изменений?
- 27) Какие методы используются для преодоления сопротивления организационным изменениям?
- 28) Из каких этапов и процедур состоит управление сопротивлением в процессе организационной трансформации?
- 29) Что понимается под организационным дизайном и какие параметры на него влияют?
- 30) Какие патологии встречаются в организационных структурах и в организационных отношениях?
- 31) Как связаны между собой организационный дизайн и организационное проектирование?
- 32) Почему в условиях изменений наиболее эффективны плоские организационные структуры?
- 33) Какие факторы управления изменениями направлены на достижение успеха в условиях конкуренции?
- 34) Как развивать стиль динамического управления?
- 35) Предложите основные мероприятия, способствующие успеху изменений.
- 36) Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?

#### **Тематика контрольных работ**

- 1) Сущность организационных изменений.
- 2) Особенности современных организационных структур.
- 3) Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
- 4) Условия и причины организационных изменений.
- 5) Характеристика видов организационных изменений.
- 6) Характеристика основных объектов организационных изменений.
- 7) Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
- 8) Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.



9) Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.

10) Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

11) Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.

12) Характеристика основных типов организационных изменений.

13) Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey («трехмерное пространство», «шторманская карта», «естественные законы»).

14) Важнейшие компоненты организационных изменений.

15) Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нориа).

16) Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.

17) Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.

18) Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.

19) Причины сопротивления изменениям.

20) Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.

21) Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.

22) Сущность, элементы и функции организационной культуры.

23) Типы организационной культуры.

24) Диагностика организационной культуры.

25) Уровни организационной культуры по Э. Шайну.

26) Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).

27) Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.

28) Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.

29) Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.

30) Научающаяся организация (learning organization) её сущность и характеристики.

*Контрольная работа* является одной из форм СРС студентов

Цель написания контрольной работы состоит в том, чтобы научиться пользоваться различными источниками и специальной литературой для систематизации знаний и извлечения необходимой информации, развить умение популярно излагать сложные вопросы, совершенствовать навыки анализа и систематизации изученного материала.

Контрольная работа должна включать два теоретических вопроса из списка «Тематика контрольных работ», представленного в данном разделе.

При разработке теоретических вопросов работа студента методически строится следующим образом:

1) подбор литературы по выбранной теме;

2) изучение состояния вопроса и библиографический обзор;

3) собственно написание работы.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

— содержание;

— введение (объединяющее актуальность изучения обеих выбранных тем);

— изложение основного содержания темы;

— заключение (с учётом обеих рассмотренных тем);

— список использованных источников (не менее 15 источников).

Контрольная работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению контрольных работ (СТО 1.005-2007), и носить аналитический характер.

Студент формирует выбор вопросов для выполнения контрольной работы в соответствии с последней цифрой/цифрами номера своей зачётной книжки. Например, если номер зачётной книжки БМН11-06124, то студент выбирает вопросы №4 и №14, №4 и №24 или №14 и №24. Если две цифры номера зачётной книжки 00, 10, 20, 30 и т.д., то студент выбирает вопросы №10 и №20, №10 и №30 или №20 и №30.

### 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-1            | Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | ПК-1.2                         | Готовность формирования практических навыков управления группами (командами), проектами и сетями |

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

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания  | Критерий оценивания  |
|---------------------------|--|--|
| ПК-1.2                    | Знание видов и методов принятия управленческих решений, способов и методов участия в реализации программы организационных изменений с учетом цифровых преобразований; методических основ формулирования бизнес-идеи, теоретических основ риск менеджмента, принципов и методов критического анализа и эффективной оценки систем, свойств систем, классификации систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач в области стратегического планирования; основного инструментария в современном цифровом маркетинге | Применением управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль). Владение методами аудита человеческих ресурсов, формирования и поддержания этического климата в организации; современными методами планирования деятельности предприятия и методиками разработки бизнес-планов; современными методами анализа, планирования и расчета рисков<br>Использование полученных знаний и накопленного опыта для реализации проектов в современной цифровой индустрии как самостоятельно, так и в команде;<br>Разработка полноэтапной digital-стратегии предприятия. |

**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**

**Перечень тем для подготовки к зачету с оценкой:**

1. Системный подход к построению организации.
2. Характеристика основных элементов и связей в организации.
3. Влияние внешней среды на формирование организации.
4. Внешние причины организационных изменений.
5. Цели развития организации.
6. Роль менеджмента в обеспечении организационных изменений.
7. Основные компоненты организационных изменений.
8. Условия эффективного проведения организационных изменений.
9. Причины сопротивления изменениям.
10. Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты.
11. Методы преодоления сопротивления изменениям.
12. Прикладные приемы организационных изменений.
13. Управление по целям.
14. Командообразование.
15. Тренинг на основе управленческой решетки Блейка и Моутона.
16. Межгрупповое конфронтационное совещание.
17. Препроектирование работ.
18. Организационное зеркало.
19. Построение организационной структуры с использованием различных подходов.
20. Анализ организационной структуры.
21. Условия проведения реструктуризации.
22. Этапы проведения реструктуризации.
23. Процессный подход в анализе организации.
24. Проблемы эффективности самостоятельных бизнес-процессов и их комплекса.
25. Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
26. Концепции реинжиниринга.
27. Этапы проведения реинжиниринга.

**Примеры тестовых заданий при проведении зачета с оценкой**

1. В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели:

- постепенного наращивания

2. Верны ли определения?

А) Обучающаяся компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации

Б) Экономическая компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации

- А — да, Б — нет

3. Верны ли определения?

А) применение сбалансированной системы показателей — это процесс реализации стратегии

Б) применение сбалансированной системы показателей — это процесс разработки стратегии

- А — да, Б — нет

4. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура — статическая составляющая системы управления

Б) Организационная структура — динамическая составляющая системы управления

- А — да, Б — нет

5. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации

Б) Организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации

- А — да, Б — нет

6. Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, — это:

- Положение об организационной структуре

7. Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, — это теория Е и теория ...

- О

8. Действия менеджеров по вовлечению участников организации в процесс организационных изменений, предусматривающие встречи в малых группах, на которых персонал может задавать вопросы и получать ответы, — это:

- коммуникация

9. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде

- постоянно вращающегося колеса

10. Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, — это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

- «Штурманская карта»

11. Наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов — это:
- реинжиниринг процесса

### Шкала оценивания

| Оценка                   | Требования к знаниям  |
|--------------------------|---|
| 5, «отлично»             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он: знает: виды и методы принятия управленческих решений, способов и методов участия в реализации программы организационных изменений с учетом цифровых преобразований; методические основы формулирования бизнес-идеи; теоретические основы риск – менеджмента</li> <li>умеет: анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию, ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, разрабатывать программы осуществления организационных изменений в цифровом ритейле и оценивать их эффективность; находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею</li> </ul> |
| 4, «хорошо»              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</li> <li>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.</li> </ul>   |
| 3, «удовлетворительно»   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</li> <li>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</li> </ul>  |
| 2, «неудовлетворительно» | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</li> <li>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</li> </ul>   |

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

Студент должен выполнить все задания и мероприятия, предусмотренные программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер и определяется:

- ответом на зачете с оценкой;
- учебными достижениями в семестровый период.

Зачет с оценкой проводятся в письменной форме: письменные ответы на вопросы билета (тестирование). В билете 15 тестовых заданий.

Процедура проведения зачета с оценкой.

Обучающийся для сдачи зачета с оценкой предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для подготовки к ответу.

Время подготовки ответа: 30 минут.

По истечении 30 минут каждый обучающийся отвечает сдает свои маркированные листы бумаги с ответами на тест.

Результат по сдаче зачета с оценкой объявляется студентам экзаменатором, вносится в аттестационную ведомость и в зачетную книжку.

Оценка «неудовлетворительно» проставляется только в ведомости.

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

Преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости на первом занятии, а также доводит до обучающихся информацию о результатах текущего контроля успеваемости во время аудиторных занятий и консультаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в письменной и устной формах.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем формируемых знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов**

#### **Тема 1. Теоретические основы управления изменениями**

Становление теории управления организационным развитием: предмет, объект, методы. Предмет и метод управления организационными изменениями. Становление теории управления развитием как фундаментальной основой организационных изменений. Организация как социально-экономическая система. Управление изменениями организации в системе научных концепций.

#### **Вопросы для самопроверки**

- 1) К чему сводится философия организационного развития?
- 2) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
- 3) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
- 4) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- 5) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
- 6) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
- 7) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?
- 8) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
- 9) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

#### **Тема 2. Реформирование организации в контексте сложившейся корпоративной культуры**

Понятие о корпоративной культуре. Модель корпоративной культуры Э. Шайна. Функции корпоративной культуры и их диалектика. Методы диагностики корпоративной культуры. Методы формирования (изменения) корпоративной культуры. Общие черты российских организаций, сдерживающие и стимулирующие развитие особенности национальной бизнес культуры.

#### **Вопросы для самопроверки**

- 1) Какие элементы корпоративной/ организационной культуры характеризуют ваш университет/ вашу организацию? Определите её модель по Э. Шайну.
- 2) Происходят ли изменения корпоративной/ организационной культуры вашего университета/ вашей организации? Каков их характер - пассивный или активный?
- 3) Какие функции выполняет корпоративная/ организационная культура в вашем университете/ вашей организации? Какие функции она не выполняет?
- 4) Какие методы формирования (изменения) корпоративной культуры оказались эффективными для формирования (изменения) корпоративной/ организационной культуры?

#### **Тема 3. Условия и факторы успешности управления организационными изменениями**

Личные и организационные факторы успешной управленческой деятельности. Главные требования к руководителю и факторы результативности его работы. Компетенции организационных «реформаторов» (личные характеристики, особые навыки, особый опыт, специальные знания). Основные элементы культуры управленческого труда и формирование управленческого поведения на основе социально-правовой ответственности.

#### **Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения учебной дисциплины**

Контрольные вопросы для самопроверки знаний дают студенту возможность оценить свою подготовленность по конкретной теме, определить степень своей готовности к изучению следующей темы и направлены на решение следующих задач:

- проверка понимания понятийного аппарата учебной дисциплины;
- воспроизведение фактического материала;
- раскрытие причинно-следственных, временных и других связей определяющие успешность организационных изменений;
- выделение главного, сравнение, доказательство, конкретизация;
- обобщение и систематизация знаний по дисциплине.

#### **Раздел 1**

- 1) В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
- 2) Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
- 3) Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
- 4) Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
- 5) К чему сводится философия организационного развития?
- 6) Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?
- 7) В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
- 8) Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
- 9) Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
- 10) Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?



- 11) Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
- 12) Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?
- 13) К чему сводится философия организационного развития?
- 14) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
- 15) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
- 16) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- 17) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
- 18) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
- 19) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?
- 20) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
- 21) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

## **Раздел 2**

- 1) Какие цели развития существуют в организации?
- 2) Что является основной целью бизнеса?
- 3) Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловой организацией?
- 4) В чём особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?
- 5) Дать описание дереву целей управления развитием организации.
- 6) Почему целевая комплексная программа направлена на всестороннее развитие организации?
- 7) Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.
- 8) Как связаны идеология, ценности и принципы организации?
- 9) Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?
- 10) Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.
- 11) Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?
- 12) Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?

## **Раздел 3**

- 1) Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?
- 2) Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?
- 3) Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
- 4) Объясните каждую фазу в модели организационного развития JL Грейнера.
- 5) Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?
- 6) Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?
- 7) Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?
- 8) Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?
- 9) Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?

#### **Раздел 4**

- 1) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?
- 2) Каковы составляющие «потенциала изменения»?
- 3) Какие виды изменений вы знаете?
- 4) Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?
- 5) Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями?

#### **Раздел 5**

- 1) Какие проблемы стоят перед специалистами по управлению развитием и организационным изменением?
- 2) Как связаны стратегия и организационное развитие? Дайте характеристику системы стратегий развития организации.
- 3) Как используется модель «5 сил» М. Портера для анализа стратегических альтернатив?
- 4) Какие стадии характеризуют процесс управления непрерывностью бизнеса?
- 5) Почему необходимо на практике внедрять модель управления непрерывностью бизнеса? Как она помогает предотвращать и разрешать кризисные ситуации?
- 6) В чем смысл цикла обучения Колба, как его можно применить в управлении организационными изменениями?
- 7) Почему управление обучением – новая роль руководителя (менеджера)?
- 8) Почему ни одна организация не может быть полностью механистической или органической?
- 9) Что означает быть самообучающейся организацией?
- 10) Является ли компетентность качеством личности?
- 11) Какие факторы являются решающими для эффективности управления?

### **6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

#### **6.1. Основная литература**

1. Блинов А.О. Управление изменениями. Дашков и К, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/17599>
2. Добренков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями. Академический Проект, Альма Матер. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/36566>
3. Коваленко С.П. Управление проектами. ТетраСистемс, Тетралит. 2013. <http://www.iprbookshop.ru/28269>

#### **6.2. Дополнительная литература**

- 1) Кужева С.Н. Управление изменениями Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского 2011 <http://www.iprbookshop.ru/24951>
- 2) Адизес И. Управляя изменениями/ Ицхак К. Адизес: Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.
- 3) Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар; [пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой]. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.

- 4) Джумиго Н.А. Менеджмент организации в условиях стратегических изменений/Н.А. Джумиго, О.В. Кожевина. – Барнаул: Изд-во Алт.гос.ун-та, 2009. – 140 с.
- 5) Мак-Кин Д. Стратегии. пер.с англ./ Д. Мак-Кин. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 247 с.
- 6) Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента/ Пер.с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011. – 288 с.
- 7) Переверзев М.П. Предпринимательство и бизнес: учебник для студентов вузов / М. П. Переверзев, А.М. Лунева; под ред. М. П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 176 с.

### **6.3. Нормативные правовые документы**

- Конституция РФ
- [Закон РФ "Об образовании"](#)
- Гражданский кодекс РФ

### **6.4. Интернет-ресурсы и справочные системы**

Источником дополнительной информации для студентов могут выступать следующие Интернет-ресурсы:

<http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)  
<http://www.bcp.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)  
<http://www.businessdecision.ru> (портал «Business & Decision»)  
<http://www.humanresources.com> (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)  
<http://www.cio.com> (сайт журнала «Change Management»)  
<http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)  
[http://www.elitarium.ru/management/upravlenie\\_izmenenijami](http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami) (портал «Элитариум: Центр дистанционного образования»)  
<http://www.gpronline.ru> (сайт журнала «Система совместного управления»)  
<http://www.hbr.com>, <http://www.hbr-russia.ru> (сайт журнала «Harvard Business Review»)  
<http://www.institutiones.com> (сайт журнала «Экономический портал»)  
<http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)  
<http://www.mckinseyquarterly.com> (сайт журнала «The McKinsey Quarterly»)  
<http://www.quality.eup.ru> (сайт журнала «Менеджмент качества и ISO 9000»)  
<http://www.strategy-business.com> (сайт журнала «Strategy & Business»)

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

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в

электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

[Bloomberg](#)

[EBSCO Publishing](#)

[eLIBRARY.RU](#)

[Emerging Markets Information Service](#)

[Google Scholar \(Google Академия\)](#)

[IMF eLibrary](#)

[JSTOR](#)

[New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь](#)

[OECD iLibrary](#)

[Oxford Handbooks Online](#)

[Polpred.com Обзор СМИ](#)

[Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)

[SCOPUS](#)

[Web of Science](#)

[Wiley Online Library](#)

[World Bank Elibrary](#)

[Архивы научных журналов NEICON](#)

[Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)

[Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)

[ЭБС Издательства "Лань"](#)

[ЭБС Юрайт](#)

[Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)