

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена

Директором ИБДА

(в составе ДПП)

Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Трансформация бизнеса: стратегии изменений и
практики внедрения»**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA) -
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор-составитель

(ученое звание, ученая степень, должность)

Меркулов Сергей Александрович

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 Структура дисциплины.....	5
4.2 Содержание дисциплины	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	8
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости.....	8
6.2. Оценочные средства промежуточной аттестации.....	10
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
7.1 Основная литература	10
7.2. Дополнительная литература.....	10
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Трансформация бизнеса: стратегии изменений и практики внедрения» является развитие компетенций в области управления изменениями, формирование навыков диагностики бизнес-проблем и разработки эффективных решений.

Задачами дисциплины «Трансформация бизнеса: стратегии изменений и практики внедрения» являются:

- сформировать представление о современных подходах и методах управления изменениями в бизнесе;
- совместная разработка стратегических решений для бизнеса и формирование дорожной карты изменений;
- научиться определять эффективные механизмы внедрения решений, способы оценки результатов внедренных решений в бизнесе;
- сформировать навыки адаптации и работы с сопротивлением изменениям.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление финансовой и операционной деятельностью	Способность управлять комплексными изменениями в бизнесе, реализуя наиболее эффективную стратегию на основании выявленной проблематики (СК-2)	- современных подходов и методов управления изменениями в бизнесе, их отличия и взаимосвязей	- проводить диагностику текущего состояния бизнеса - определять ключевые вызовы и проблематику - разрабатывать стратегические решения и дорожную карту изменений - определять механизмы внедрения и контроля за изменениями - управлять работой с сопротивлением изменениям - оценивать результаты внедренных решений	- навыки работы с практическими кейсами и проведения мозговых штурмов в групповой работе - навыки проведения диагностических сессий с реальными бизнес-ситуациями - навыки проведения диагностики бизнеса с выделением ключевых проблем

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12/7	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/7	
Самостоятельная практическая работа слушателя (СР)		12	
Промежуточная ¹ аттестация	форма	Зачет	2
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		26/7	26/7

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Введение в управление изменениями	2	1	1			1						
2.	Тема 2. Модели управления изменениями	4/1	3/1	1		2/1	1						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Практическое задание (ПЗ).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
3.	Тема 3. Разработка стратегии изменений	5/2	3/2	1		2/2	2						
4.	Тема 4. Практики внедрения изменений	8/2	2/2			2/2	6						ПЗ
5.	Тема 5. Оценка эффективн ости изменений	5/2	3/2	1		2/2	2						
Итого:		24/7	12/7	4		8/7	12						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												2	Проект по результатам внедрения
Всего		26/7	12/7	4		8/7	12						

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Введение в управление изменениями	Основные принципы и подходы к изменениям в бизнесе. Виды изменений: стратегические, тактические, оперативные. Основные барьеры и сопротивление изменениям. Системное мышление в управлении изменениями.
Тема 2. Модели управления изменениями	Основные модели управления изменениями в бизнесе: ADKAR, 8-шаговая модель изменений Коттера, Модель Левина и модель BRIDGE. Порядок внедрения, достоинства и недостатки.

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 3. Разработка стратегии изменений	Определение целей и KPI изменений. Разработка стратегии трансформации. Оценка рисков и разработка механизмов их минимизации. Построение дорожной карты изменений, в том числе: этапов внедрения изменений, распределение ответственности в команде, механизмы коммуникации изменений.
Тема 4. Практики внедрения изменений	Лидерство в управлении изменениями. Основные причины сопротивления изменениям. Методы работы с сопротивлением сотрудников, руководителей, собственников бизнеса. Инструменты мотивации и вовлечения персонала. Стратегии минимизации сопротивления.
Тема 5. Оценка эффективности изменений	Методы мониторинга и контроля результатов. Оценка успешности изменений. Основные маркеры необходимости корректировки. Лучшие практики оценки изменений

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Трансформация бизнеса: стратегии изменений и практики внедрения» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке 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, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Практическое задание к практическим занятиям

Индивидуальная практическая работа слушателей над комплексной диагностикой реального бизнеса, выделением и внедрением решений по его изменению. Компанию представляют сами слушатели. Практическая работа завершается презентацией разработанных решений.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- требованиями к разработке и представлению презентации к зачету, который проходит в виде защиты проекта по решению проблем компании.

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 семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Диагностика бизнеса, построение функциональной карты топ-5 ключевых проблем	3
2	Выбор модели управления изменениями бизнеса	1
3	Создание дорожной карты изменений	4
4	Создание стратегии минимизации сопротивления	2
5	Оценка результата, создание итогового отчета	2
Итого:		12

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в форме выполнения практических задания и выполнения этапов работы над Проектом по внедрению изменений в компании.

Примеры практических заданий:

ООО «ИС» (Краснодарский край) покупает мешки для своей продукции в Санкт-Петербурге за 9,02 рубля. Мешки печатаются с помощью цветных пленок стоимостью 1416 рублей, пленки обслуживают 200 тысяч отпечатков одного типа. Минимальный заказ партии составляет 10000 мешков, стоимость ее доставки до склада ООО «ИС» - 10960 рублей. Новый поставщик из Московской области предлагает ООО «ИС» использовать свои мешки, изготовленные методом флексографической печати: для каждого типа пакета готовится одна печатная форма, которой достаточно для 200 тысяч оттисков, стоимость флексоформы составляет 23676 рублей. Стоимость одного мешка составляет 7,79 рублей, а транспортировка 9283 рублей при минимальной партии 10000 мешков.

Подготовьте бюджет материальных затрат на мешки, учитывая условия нынешнего и предполагаемого поставщика, рассчитайте экономию затрат, сделайте вывод.

Примеры кейсов

Кейс 1. Расчёт стоимости стартапа по методу сравнимых операций.

Прогнозное значение выручки через три года 90 млн. руб. Прогноз количества клиентов 500 тыс. человек

Аналог	EV/выручка	EV/количество клиентов
Компания 1	3,5	18,8
Компания 2	3,1	13,3
Компания 3	6,1	24,2
Среднее по аналогам		
Дисконт за малый размер	30%	
Применяемый мультипликатор		

Определить возможную цену продажи бизнеса в конце третьего года.

Текущий контроль результатов практической работы над проектом по внедрению:

- Оценка этапов разработки индивидуального проекта;
- Участие в групповой работе;
- Анализ и презентация разработанной стратегии изменений;
- Оценка активности в дискуссиях и решении кейсов.

6.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета. Зачет проводится в форме защиты проекта по внедрению изменений в бизнесе. Защита проходит в форме представления презентации.

Типовая структура итоговой презентации:

- Краткое описание бизнеса и (2 - 3 слайда)
- Функциональная карта ключевых проблем, карта масштабируемости (3 - 4 слайда)
- Выбор модели управления изменениями (2 - 3 слайда)
- Создание дорожной карты изменений (2 – 3 слайда)
- Создание стратегии минимизации (2 - 3 слайда)
- Оценка результата (2 – 3 слайда)
- Итоговый отчет о результате (1 слайд)

Таблица 7 – Оценивание слушателя по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
Зачет	Тема зачетной работы (проекта) сформулирована таким образом, чтобы в ней максимально конкретно отражается практическая бизнес задача компании, на реализацию которой нацелен данный проект. Тема зачетной работы по внедрению изменений раскрыта полностью. Работа имеет высокую практическую ценность, применимость содержащихся в проекте рекомендаций, предложений, результатов и проектировок для решения актуальных и стратегически значимых задач компаний. В работе представлены подробные и обоснованные выводы. Произведенные расчеты выполнены без ошибок.
Не зачет	Тема зачетной работы (проекта) сформулирована таким образом, чтобы в ней недостаточно конкретно отражается практическая бизнес задача компании, на реализацию которой нацелен данный проект. Зачетная работа не имеет практической ценности, рекомендации, содержащиеся в работе, не могут быть применены в связи с наличием критических замечаний. В работе представлены поверхностные выводы, либо выводы отсутствуют. В произведенных расчетах допущены критические ошибки.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература

1. Хотяшева О. М., Слесарев М. А. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 327 с.
2. Спиридонова, Е. А. Создание стартапов : учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14065-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519896> (дата обращения: 28.08.2023).
3. Иванов, А. В. Венчурное финансирование: теория и практика / А. В. Иванов. — Москва : Издательство «Финансы и кредит», 2022. — 256 с.

4. Петрова, Е. С. Стартапы и венчурный капитал: стратегии привлечения инвестиций / Е. С. Петрова. — Санкт-Петербург : Питер, 2023. — 320 с.
5. Орлов, В. П. Венчурный капитал и стартапы: стратегии успеха / В. П. Орлов. — Москва : Издательство «Альпина Паблишер», 2022. — 240 с.
6. Смирнова, А. Р. Венчурное финансирование в цифровую эпоху / А. Р. Смирнова. — Москва : Издательство «Юрайт», 2023. — 190 с.
7. Экономика и управление. — 2023. — № 2. — С. 34–42.
8. Смирнова, Е. А. Юнит-экономика: инструмент для принятия решений в стартапах и малом бизнесе / Е. А. Смирнова. — Санкт-Петербург : Питер, 2022. — 210 с.
9. Григорьев, Д. К. Анализ бизнес-моделей с использованием юнит-экономики / Д. К. Григорьев. — Москва : Издательство «Дело», 2023. — 190 с.
10. Макроэкономическая политика и прогнозирование: учебное пособие / под ред. О. В. Буклемишева, А. Н. Клепча. — Москва : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2025. — 160 с.
11. Исследования по цифровой экономике : коллективная монография / под ред. М. И. Лугачева, А. А. Курдина. — Москва : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2025. — 304 с. — ISBN 978-5-907690-69-1.
1. Курбатов А. Я. Предпринимательское право. М: Юрайт, 2024. 698 с.
2. Купцова Е. В., Степанов А. А. Бизнес-планирование. — М.: Юрайт, 2024. — 436 с.
3. Харви Кэмбелл: DeFi и будущее финансов. Как технология децентрализованных финансов трансформирует банковскую систему, Издательство: Бомбора, 2024 г.
4. . Венчурные инвестиции. Руководство для предпринимателя. - М.: Альт-инвест, 2010.
5. 2. Романс Э. Настольная книга венчурного предпринимателя: Секреты лидеров стартапов. - М.: Альпина Паблишер, 2016.
6. 3. Рябенский И. Легкий венчур: Практическое руководство для начинающих ангелов и будущих единорогов. - М.: Альпина Паблишер, 2021.
7. Романчук А.А. Роль юнит-экономики при диджитализации бизнеса // Молодой ученый. 2020. № 26. С. 127–129.
8. Романс Э. - Настольная книга венчурного предпринимателя: Секреты лидеров стартапов - М.: Альпина Паблишер - 2020 - <https://hse.alpinadigital.ru/audio/22001>
9. Спиридонова, Е. А. Создание стартапов : учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14065-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519896> (дата обращения: 28.08.2023)
10. Цзэн М. Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес процессов изменила взгляд на стратегию/ Цзен Мин; Пер. с англ. — Альпина Паблишер, 2019. — 320 с.
11. Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели / Алекс Моазед, Николас Джонсон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019
12. Жилин. Д.М. Теория систем: опыт построения курса. Изд. Стереотип. М.: ЛЕНАНД, 2020.

3.3.3. Интернет-источники:

1. Иванов И.И., Петров П.П. Современные тенденции развития предпринимательства в условиях цифровой экономики [Электронный ресурс] // eLibrary.ru. — 2022. — URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 15.10.2023).

2. Сидоров А.А. Инновационные подходы в предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] // Предпринимательство. – 2022. – URL: <https://journal-entrepreneurship.ru> (дата обращения: 15.10.2023).
3. Кузнецова Е.В. Роль предпринимательства в устойчивом развитии регионов [Электронный ресурс] // Экономика и предпринимательство. – 2022. – URL: <https://journal-economy.ru> (дата обращения: 15.10.2023).
4. Анализ современных тенденций предпринимательства в России [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/analiz_sovremennyh_tendenciya_preprinimatelstva_v_rossii.html (дата обращения: 10.10.2023).
5. Глобальный мониторинг предпринимательства (GEM) [Электронный ресурс] // Global Entrepreneurship Monitor. — URL: <https://www.gemconsortium.org/> (дата обращения: 10.10.2023).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного и программного обеспечения. При реализации программы используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения с использованием облачных электронных платформ Яндекс Телемост и МТС Линк. Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской 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).