Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова Высшая школа управления и инноваций



# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

Уровень высшего образования: Магистратура Направление подготовки (специальность): 27.04.03 «Системный анализ и управление»

Форма обучения:

очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена На заседании Совета факультета (протокол № 3, 29 мая 2023 г.) Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 27.04.03 «Системный анализ и управление» (программа магистратуры), утвержденным приказом МГУ от 29 мая 2023 года N697.

Год (годы) приема на обучение: 2024.

#### І. Цели и задачи учебной дисциплины

**Целью** изучения дисциплины «Управление изменениями и технологическая трансформация бизнеса» является формирование у студентов знаний научных методов и современных подходов к управлению организационными изменениями и технологической трансформации бизнеса; сформировать навыки поведения работника в системе постоянных изменений в компании.

#### Задачами дисциплины являются:

- освоение принципов, методов и инструментов управления изменениями и технологической трансформации бизнеса;
- приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями;
- развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации нововведений в компании;
- формирование навыков критического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации.

В результате изучения данного курса обучающиеся получат знания в области управления организационными изменениями и технологической трансформацией бизнеса, представление о природе организационных изменений, культуры управления изменениями как фактора повышения эффективности деятельности компании в современном быстроизменяющемся мире.

## **II.** Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями и технологическая трансформация бизнеса» является дисциплиной вариативной части программы магистратуры.

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин: «Управленческая экономика», «Моделирование и количественные методы анализа в бизнесе», «Стратегический менеджмент», «Системный анализ и теория принятия решений», «Моделирование и управление бизнес-процессами».

Для успешного освоения дисциплины обучающийся должен:

#### Знать:

- фундаментальные положения экономики, стратегического менеджмента и теории инноваций;
- методы математического, функционального и системного анализа;
- методики стратегического управления и планирования;
- методы проведения экспериментов и наблюдений, обобщения и обработки информации;
- современные основные проблемы современной философии и подходов к их решению.

#### Уметь:

- использовать междисциплинарные системные связи наук;
- формулировать задачи профессиональной деятельности на основе знаний, профильных разделов математических и естественнонаучных дисциплин;
- анализировать и оценивать философские проблемы при решении социальных и профессиональных задач;

применять математический инструментарий к решению социальных и профессиональных проблем.

#### Владеть:

- навыками экономического и финансового анализа;
- навыками выбора наиболее актуальных направлений научных исследований, ставить задачи исследования и определять способы решения поставленных задач;
- навыками организации командной работы и распределения ролей в условиях командного взаимодействия;
- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения в различных сферах деятельности.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Управление изменениями и технологическая трансформация бизнеса» обеспечивают успешное прохождение таких дисциплин, как «Организационное проектирование и дизайн», «Корпоративная социальная ответственность», «Управление персоналом высокотехнологичных компаний» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Изучается на 2 курсе (3 семестр).

# III. Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

Код и наименование	Код и наименование	Планируемые результаты
компетенции	индикатора	
	Универсальные компетенц	ции
УК-1. Способен осуществлять	УК-1.1. Анализирует	Знать:
критический анализ	проблемную ситуацию как	- основные методы критического
проблемных ситуаций на	систему, выявляя ее	анализа;
основе системного подхода,	составляющие и связи	<ul><li>методологию системного</li></ul>
вырабатывать стратегию	между ними	подхода;
действий		Уметь:
		– выявлять проблемные
		ситуации, используя методы
		анализа, синтеза и абстрактного
		мышления;
		– осуществлять поиск решений
		проблемных ситуаций на
		основе действий, эксперимента
		и опыта;
		– производить анализ явлений,
		обрабатывать полученные
		результатов, делать
		обоснованные выводы;
		– определять в рамках
		выбранного алгоритма вопросы
		(задачи), подлежащие
		дальнейшей разработке и

		предлагать способы их решения;
		Владеть:  — технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий;  — навыками критического анализа;  — навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций.  — навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.
	УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.	Знать основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации; Уметь:  — разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации;  — использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации;  Владеть навыками разработки
		стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.
<b>УК-2.</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта, формулирует цель и задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты	Знать:  - методы постановки целей и задач проекта;  - основные элементы концепции проекта.
	1 7	Уметь:  - формулировать цели и задачи проекта, исходя из имеющихся ограничений;  - формулировать и обосновывать концепцию проекта;

		Владеть:  — навыками постановки целей и задач проекта;  — навыками разработки концепции проекта.
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	<b>УК-3.1.</b> Выбирает актуальную стратегию для эффективного формирования и развития команды (группы);	Знать:  - методы управления командой (группой);  - стратегии формирования и развития команды (группы);
		Уметь:  - формировать команду (группу);  - применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации;  - планировать и осуществлять контроль развития команды (группы);
		Владеть навыками управления командой (группой) для достижения оставленной цели.
	УК-3.2. Планирует и контролирует работу команды (группы) с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;	Знать:  - методы планирования работы команды (группы);  - особенности психологии межличностных отношений в команде (группе);
		Уметь:  — планировать и распределять рабочие задачи между членами команды (группы) с учетом их личностных особенностей;  — контролировать исполнение работы команды (группы);
		Владеть:  — методами планирования командной работы;  — методами контроля командной работы.
	УК-3.4. Планирует и организует командную работу, распределяет роли и задачи, делегирует полномочия членам	Знать:  - особенности планирования и организации командной работы;  - командные роли и методы их

	команды для достижения	распределения;
	поставленной цели	- особенности осуществления
		коммуникаций в команде
		(группе);
		Уметь:
		– планировать работу команды
		(группы) для достижения
		поставленной цели;
		– распределяет роли и задачи
		между членами команды
		(группы);
		Владеть:
		<ul><li>навыками планирования</li></ul>
		командной работы;
		– навыками организации
		командной работы и
		распределения ролей в
		условиях командного
		взаимодействия;
Общепрофессиональные		
компетенции		
ОПК-2. Способен	ОПК-2.1. Формулирует	Знать: фундаментальные разделы,
формулировать задачи	задачи управления в	профильные разделы
управления в технических	технических системах на	математических и
системах и обосновывать	основе знаний, профильных	естественнонаучных дисциплин;
методы их решения	разделов математических и	**
	естественнонаучных	Уметь формулировать задачи
	дисциплин	профессиональной деятельности
		на основе знаний, профильных
		разделов математических и
		естественнонаучных дисциплин;
		Владеть методами
		формулирования задач
		профессиональной деятельности
		на основе знаний в области
		математики, естественных и
		технических наук.
	Профессиональные компете учно-исследовательский тиг	
<b>ПК-1.</b> Способен выявлять и	<b>ПК-1.1.</b> Выявляет и	Знать:
оценивать тенденции	оценивает тенденции	
технологического развития в	технологического развития	<ul> <li>методы построения концептуальных,</li> </ul>
области ИТ и автоматизации	в области ИТ и	математических и
организации, осуществлять	автоматизации организации	имитационных моделей;
технологическое	шэтоматпонции организации	<ul><li>– передовой отечественный и</li></ul>
прогнозирование		зарубежный опыт в области
прогнозирование		Supyoeminin onbit b condein

развития науки и техники;

— методы прогнозирования, технико-экономических исследований научнотехнических решений и нормативного проектирования инновационных видов продукции и процессов;

#### Уметь:

- анализировать научную, научно-техническую информацию в области ИТ и автоматизации организации;
- выявлять И оценивать технологического тенденции развития в наукоемких сферах на основе анализа, обобщения и систематизации передового опыта в сфере инноватики по материалам ведущих научных журналов изданий, использованием электронных библиотек интернетресурсов;
- оценивать возможные результаты внедрения передовых технологических решений в области ИТ и автоматизации организации;

Владеть навыками подготовки предложений по повышению эффективности деятельности организации посредством внедрения ИТ и осуществления автоматизации организации.

## научно-педагогический тип задач

**ПК-10.** Способен организовать обучение, повышение квалификации, обеспечить постоянное совершенствование подготовки персонала в области ИТ и автоматизации организации

ПК-10.1. Организует обучение и повышение квалификации персонала в области ИТ и автоматизации организации

#### Знать

- методы организации обучения персонала на предприятии;
- современные требования рынка труда к профессиональным качествам сотрудников;

#### Уметь:

 учитывать требования рынка труда и организации в процессе обучения персонала;

		организовывать обучение и повышение квалификации персонала;  Владеть навыками организации обучения и повышения квалификации персонала в области ИТ и автоматизации организации.
организационно-		
управленческий тип ПК-14. Способен	ПК-14.1. Осуществляет	
осуществлять поиск информации и мониторинг её изменения в сети Интернет и других источниках, осуществлять управление сайтом организации	поиск информации и мониторинг её изменения в сети Интернет и других источниках для решения задач организации.	Знать: - особенности структуры организации; - основы работы с информационными источниками и статистическими сервисами сети Интернет;
		<ul> <li>Уметь:</li> <li>формировать запросы и получение информации от сотрудников организации;</li> <li>согласовывать и утверждать информационные материалы;</li> <li>передача информационных материалов, замечаний, исправлений между специалистами по информационным ресурсам и другими сотрудниками;</li> <li>проводить мониторинг появления новой или необходимой информации внутри организации;</li> <li>осуществлять поиск и мониторинг тематических сайтов для выявления новой, значимой и интересной информации для решения задач организации;</li> <li>оценивать значимость и приоритетность получаемой информации;</li> <li>работать с большими объемами информации;</li> </ul> Владеть:

		<ul> <li>навыками выявления потенциальных источников информации;</li> <li>различными методами поиска информации в сети Интернет для решения задач организации;</li> <li>составлять информационные материалы на основе поведенного анализа информации для решения задач организации;</li> <li>программным обеспечением и техническими средствами для регулярной коммуникации, мониторинга информации в Интернет.</li> </ul>
ПК-15. Способен разрабатывать стратегию ИТ организации, в том числе с применением инноваций, управлять формированием и внедрением системы показателей оценки эффективности ИТ	ПК-15.1. Разрабатывает стратегию ИТ организации в том числе с применением инноваций	<ul> <li>Знать: <ul> <li>методики стратегического управления и планирования;</li> <li>методики стратегического управления ИТ;</li> <li>методы инвестиционного анализа;</li> </ul> </li> <li>Уметь: <ul> <li>формировать цели, приоритеты и ограничения стратегии ИТ в том числе с применением инноваций;</li> <li>выявлять и оценивать риски реализации стратегии ИТ;</li> <li>оценивать эффективность стратегии ИТ;</li> <li>контролировать реализацию стратегии ИТ;</li> </ul> </li> <li>Владеть навыками разработки стратегии ИТ организации.</li> </ul>
	ПК-15.2. Управляет формированием и внедрением системы показателей оценки эффективности ИТ	Знать:  — принципы экономики ИТ;  — методы оценки эффективности;  — методы и модели оценки эффективности ИТ;
		Уметь: - анализировать эффективность ИТ;

	<ul> <li>формировать требования к</li> </ul>
	системе показателей
	эффективности ИТ;
	<ul><li>- выбирать показатели оценки</li></ul>
	эффективности ИТ и
	1 1
	планировать их целевые
	значения;
	<ul> <li>анализировать результаты оценки показателей</li> </ul>
	оценки показателей эффективности ИТ и
	осуществлять управленческие
	действия по результатам
	анализа;
	анализа,
	Владеть:
	<ul> <li>навыками разработки системы</li> </ul>
	показателей оценки
	эффективности ИТ в
	организации, в том числе с
	применением инноваций;
	– навыками разработки плана
	внедрения системы
	показателей оценки
	эффективности ИТ;
	– навыками разработки
	предложений по результатам
	проведенной оценки
	эффективности ИТ в
	организации.
	1. Выявляет и Знать:
1 1 1	атывает план – стандарты и методики
1	ния ИТ-инноваций управления инновациями;
управление знаниями с	– рынок ИТ;
помощью ИТ	– системы управления идеями,
	краудсорсинговые и
	посткраудсорсинговые
	технологии;
	<ul> <li>способы оценки инноваций;</li> </ul>
	Уметь:
	– выявлять потребность в
	инновациях ИТ;
	<ul><li>формирует приоритетные для</li></ul>
	внедрения инноваций ИТ;
	– планировать внедрение
	инноваций ИТ и согласование
	с заинтересованными лицами
	этих планов;
I I	– контролировать внедрение

	<ul> <li>анализировать результаты выявления и внедрения инноваций ИТ и выполнять управленческие действия по его результатам;</li> <li>выбирать инновации ИТ для внедрения в организации;</li> <li>Владеть:</li> <li>навыками выявления потребностей организации в инновациях ИТ;</li> <li>методами планирования внедрения инноваций ИТ в организации;</li> </ul>
<b>ПК-17.2.</b> Осуществляет управление знаниями с помощью ИТ	Знать:  - стандарты и методики управления знаниями;  - рынок систем управления знаниями, инновациями и компетенциями;  - рынок дистанционных систем корпоративного обучения, аналитических систем, систем принятия решения, смарттехнологий;
	Уметь:  — выявлять потребности в управлении знаниями с помощью ИТ;  — организовать процесс управления знаниями с помощью ИТ в организации; анализировать;  — изменения в процессе управления знаниями с помощью ИТ;  — анализировать и оценивать особенности организации для внедрения системы управления знаниями;
	Владеть:  — планировать управления знаниями с помощью ИТ;  — разрабатывать систему оценки результатов управления знаниями с помощью ИТ, оценивать результаты;

		<ul> <li>разрабатывать рекомендации по развитию управления знаниями в организации.</li> </ul>
ПК-18. Способен планировать и организовывать создание, внедрение и изменение информационной системы, осуществлять контроль их выполнения.	пк-18.1. Планирует создание, внедрение и изменение информационной системы.	<ul> <li>Знать:</li> <li>основы теории систем и системного анализа;</li> <li>устройство и функционирование современных ИС;</li> <li>современные подходы и стандарты автоматизации организации (например, стт, mrp, erp, itil, itsm);</li> <li>основные этапы проведения организационных изменений;</li> <li>методики описания и моделирования бизнеспроцессов, средства моделирования бизнеспроцессов организации;</li> <li>основы менеджмента;</li> <li>основы финансового планирования;</li> </ul>
		Уметь:  — планировать работы по созданию, внедрению и изменению ИС;  — моделировать бизнеспроцессы организации;  — обеспечить соответствие процесса интеграции информационной системы принятым в организации или проекте стандартам и технологиям;  — учитывать изменения внешней и внутренней среды организации в процессе планирования ИС;  Владеть навыками разработки плана создания, внедрения и
		изменения ИС.
	<b>ПК-18.2.</b> Организует создание, внедрение и изменение информационной системы	Знать:

	<ul><li>основы управления</li></ul>
	коммуникациями;
	Уметь:
	– распределять работ по
	созданию, внедрение и
	изменение информационной
	системы;
	– оценивать интересы и
	потенциал сотрудников
	(членов команды);
	<ul> <li>обеспечивать коммуникацию</li> </ul>
	между сотрудниками
	(членами команды);
	<ul><li>использовать методы</li></ul>
	мотивации персонала для
	эффективного выполнения
	работ;
	<ul> <li>оценивать работу персонала в</li> </ul>
	проекте;
	<ul> <li>оценивать эффективность</li> </ul>
	персонала и мероприятия по
	его развитию;
	– применять инструменты и
	методы управления
	персоналом;
	n.
	Владеть навыками организации
	группы (команды) по созданию,
	внедрению и изменение
	информационной системы.
TIV 19.2 V SAME SHARMON	2wam .
<b>ПК-18.3.</b> Контролирует создание, внедрение и	Знать:
изменение	<ul><li>теорию менеджмента;</li><li>основные методы</li></ul>
	1
информационной системы.	мониторинга и контроля
	выполнения работ;
	Уметь:
	<ul><li>– проводить мониторинг</li></ul>
	выполнения работ по
	созданию, внедрению и
	изменению информационной
	системы.
	<ul><li>разрабатывать мероприятия</li></ul>
	по исправлению отклонений
	от плана;
	OI IIIIIII,
	Владеть методами контроля
	-
	выполнения работ по созданию,

		внедрению и изменению
		информационной системы
C		
	ированные профессиональны	
СПК-1. Способен оценивать инновационный потенциал сотрудников для обеспечения конкурентоспособности организации.	СПК-1.1. Определяет требования к персоналу с учетом специфики рынка труда и требований к производственно-хозяйственной деятельности организации	Знать:  — теорию управления персоналом;  — общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности);  — методы анализа требований рынка труда;  Уметь:  — анализировать требования рынка труда;  — формирование требований к персоналу для осуществления производственно-хозяйственной деятельности учетом организационных и технологических изменений;
		<ul> <li>собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации;</li> <li>Владеть навыками определения необходимых требований к персоналу для осуществления производственно-хозяйственной деятельности с учетом изменяющихся условий внутренней и внешней среды.</li> </ul>
	СПК-1.2. Оценивает инновационный потенциал сотрудников для обеспечения	Знать: методы оценки профессиональных качеств персонала;
	конкурентоспособности организации	Уметь:  — выбирать критерии и показатели оценки инновационного потенциала персонала;  — оценивать инновационный потенциал персонала с учетом современных требований организации и рынка труда;

		Владеть навыками составления
		аналитического отчета по оценке
		инновационного потенциала
СПК -2. Способен применять методы анализа данных для разработки продуктовой и технологической стратегии развития организации.	СПК-2.1. Применяет методы анализа данных для разработки продуктовой и технологической стратегии развития организации	инновационного потенциала сотрудников.  Знать:  — фундаментальные разделы математики;  — методы системного анализа;  — теорию продуктового менеджмента;  — теорию стратегического менеджмента;  Уметь:  — использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области решения профессиональных задач;  — применять методы анализа данных;  — применять инструментальные и программные средства для анализа данных;  — анализировать и оценивать
		инновационный потенциал организации;  — проводить маркетинговое исследование рынка и продуктов конкурентов;  — применять методы разработки стратегии развития организации;
		Владеть навыками анализа
		данных для решения
		профессиональных задач с
		применением современных
		технологий по разработке
		продуктовой и технологической
		стратегии развития организации.
СПК-4. Способен	СПК-4.1. Анализирует и	Знать:

анализировать и оценивать	оценивает влияние	<ul><li>методы управления</li></ul>
влияние изменений в	изменений в	организационными и
информационной системе на	информационной системе	технологическими
основные параметры	на основные параметры	изменениями;
организации и/или проекта,	организации и/или проекта	<ul> <li>методы анализа данных;</li> </ul>
разрабатывать рекомендации		<ul> <li>методы системного анализа;</li> </ul>
по их учёту.		
		Уметь:
		<ul><li>оценивать готовность</li></ul>
		организации к осуществлению
		изменения архитектуры
		информационной системы;  – анализировать и оценивать
		влияние изменений в
		информационной системе на
		основные параметры
		организации и/или проекта;
		oprumougm namapeekru,
		Владеет навыками формирования
		отчета по
	СПК-4.2. Разрабатывает	Знать:
	рекомендации по учёту	– архитектуру информационной
	изменений в	системы организации;
	информационной системе	<ul> <li>особенности развития</li> </ul>
	организации	экономической деятельности
		организации;
		Varons
		Уметь:
		<ul> <li>учитывать изменения в экономической деятельности</li> </ul>
		организации;
		- формировать отчеты о
		необходимости изменения
		архитектуры
		информационной системы
		организации и её элементов;
		, ,
		Владеть навыками разработки
		рекомендации по учёту изменений
		в информационной системе
		организации.
СПК-7. Способен применять	СПК-7.1. Применяет	Знать:
принципы устойчивого	принципы устойчивого	<b>онить:</b> концепцию и принципы
развития и разрабатывать	развития	устойчивого развития;
мероприятия по внедрению	F	Jeron moore passinin,
изменений в деятельность		Уметь:
частных и государственных		<ul> <li>планировать развитие организации</li> </ul>
организаций с целью		на сове принципов устойчивого
повышения показателей их		развития;
	17	– оценить эффекты от применения

эффективности.	концепции устойчивого развития организации;
	<b>Владеть</b> навыками применения принципов устойчивого развития в деятельности организации

# Форма обучения: очная.

### IV. Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

*Рубежный контроль:* тестирование и контрольная работа по отдельным разделам дисциплины.

Итоговая аттестация в 4 семестре – зачет в устной форме собеседования.

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление изменениями и технологическая трансформация бизнеса» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

#### V. Объём дисциплины и виды учебной работы

Объем курса – 72 часа, 2 зачетные единицы, в том числе 24 часа – аудиторная нагрузка, из которых 8 часов – лекции, 16 часов – семинары, 48 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 2 курсе (3 семестр), итоговая форма отчетности – экзамен.

Вид учебной работы	Всего часов
Контактные занятия (всего)	24
В том числе:	-
Лекции	8
Практические занятия (ПЗ)	-
Семинары (С)	16
Лабораторные работы (ЛР)	-
Самостоятельная работа (всего)	48
В том числе:	-
Домашние задания	12
Реферат	12
Подготовка к тестированию	10
Подготовка к опросу	5
Подготовка к контрольной работе	5
Вид промежуточной аттестации	
Экзамен	4
Общая трудоемкость (часы)	72
Зачетные единицы	2

# VI.Структура и содержание дисциплины

п/п	Раздел	Содержание (темы)
1	Роль и сущность изменений в	Понятие и сущность организационных
	современной организации.	изменений. Взаимосвязь и различие понятий:
		изменение, развитие, преобразование.
		Организационное развитие. Внутренние
		источники и концепция развития организации
		Взаимодействие организации с внешней средой.
		Внешние источники развития организации.
		Технологическая трансформация бизнеса.
2	Жизненный цикл	Закономерности развития организации. Модели
	организации и особенности	жизненных циклов организации (модель И.
	управления изменениями на	Адизеса и др. авторов). Особенности каждой
	его этапах.	стадии развития. Анализ жизненного цикла
		компании. Социальный компонент. Стратегии
		управления организацией на различных этапах
_	П	жизненного цикла.
3	Принципы, модели и	Уровни изменений: индивидуальный,
	стратегии управления	групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Эволюционные
	организационными изменениями	(инкрементальные) и революционные
	изменениями	изменения. Модель изменений К. Левина.
		Модели Б. Хайнингса. Эмоциональный подход
		Дж. Коттера. Содержание этапов и стадий
		процесса управления изменениями. Основные
		стратегии организационных изменений:
		организационное проектирование и
		организационное развитие.
4	Сопротивление	Основные причины сопротивления изменениям.
	организационным	Силы, способствующие и препятствующие
	изменениям и методы их	изменениям. Методика анализа поля сил.
	преодоления	Методы преодоления и снижения
		сопротивления изменениям и технологической
		трансформация бизнеса.
5	Условия и факторы	Роль руководства и собственников организации
	эффективного управления	в проведении изменений. Инициация
	организационными	изменений. предоставление ресурсов для
	изменениями и	реализации изменений. Профессиональные
	технологической	консультанты в управлении изменениями.
	трансформации бизнеса.	Готовность персонала к восприятию новых идей
		и технологической трансформация бизнеса.
6	Реализация организационных	Подходы к реализации организационных
	изменений и технологической	изменений. Типичные ошибки при
	трансформации бизнеса.	осуществлении изменений и технологической
	Формирование новой	трансформации бизнеса Принятие решений
	организационной культуры.	при осуществлении изменений. Подготовка и
		осуществление нововведений. Особенности
		контроля при управлении изменениями. Оценка
		эффективности управления организационными
		изменениями.

# Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекция	Практи- ческие занятия	Лабора- торные занятия	Семинар	CPC	Форма текущего контроля
1	Роль и сущность изменений в современной организации.	1	-	-	2	6	Опрос
2	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	1	-	-	2	8	Тест Домашнее задание
3	Принципы, модели и стратегии управления организационными изменениями	2	-	-	4	8	Опрос Домашнее задание
4	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления	1	-	-	2	8	Тест
5	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями и технологической трансформации бизнеса.	1	-	-	2	8	КР
6	Реализация организационных изменений и технологической трансформации бизнеса. Формирование новой организационной культуры.	2	-	-	4	6	Реферат
	Промежуточная аттестация (зачет)					4	
	Итого	8	-	-	16	48	

# Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

	Наименование	№ № разделов данной дисциплины,
$N_{\underline{0}}$	обеспечиваемых	необходимых для изучения обеспечиваемых

п/п	(последующих) дисциплин	(последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1.	«Организационное проектирование и дизайн»	+	+			+	+
2.	«Корпоративная социальная ответственность»	+			+	+	
3.	«Управление персоналом высокотехнологичных компаний»			+	+	+	+

#### VII. Образовательные технологии

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями и технологическая трансформация бизнеса» используются следующие образовательные технологии:

- 1. Стандартные методы обучения:
- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.
  - 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:
- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

# VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

#### Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

# а) Основная литература:

- 1. Алешникова, В. И. Управление организационными изменениями / В. И. Алешникова, А. В. Алешникова. Москва: "Издательство "КноРус", 2020. 96 с.
- 2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб.–Москва : Издательство Юрайт, 2022. 284 с.
- 3. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 278 с.
- 4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. Москва : Издательство Юрайт, 2022. 409 с.

- 5. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. Москва : Издательство Юрайт, 2022. 357 с.
- 6. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. 4-е изд., стер. Москва : ИНФРА-М, 2020. 379 с.

# б) Дополнительная литература:

- 1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес; пер. с англ. В.Кузина; науч. ред. Д.Чичикалюк, А.Сеферян. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 498 с.
- 2. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
- 3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг. М.: Альпина Паблишер, 2020. 417 с.
- 4. Кристенсен, Клейтон М. Дилемма инноватора / Клейтон М. Кристенсен; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. 342 с.
- 5. Нив, Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив. М.: Альпина Паблишер, 2019. 512 с.
- 6. Организационное поведение : Учебник и практикум / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова, А. В. Райченко [и др.]. 1-е изд.. Москва : Издательство Юрайт, 2022. 301 с.
- 7. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н. М. Розанова. М. : Издательство Юрайт, 2022. 343 с.
- 8. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учеб, пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Ю.Н. Соловьева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 131 с.
- 9. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О'Райли М.: Альпина Паблишер, 2022. 272 с.
- 10. Теория организации и организационное поведение : Учебник для магистров / В. Г. Антонов, Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко [и др.]. 1-е изд.. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 471 с.
- 11. Тиль, П. От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее = Zero To One Notes on Startups, or How to Build the future / Питер Тиль, Блейк Мастерс. М.: Альпина Паблишер, 2021. 192 с.
- 12. Управление изменениями. Harvard Business Review: 10 лучших статей М.: Альпина Паблишер, 2022. 226 с.
- 13. Управление изменениями во взаимодействии органов власти и социума: учебное пособие для системы подготовки кадров государственного управления / Е. А. Литвинцева, Н. В. Афанасьева, Л. А. Василенко [и др.]. Москва: Издательство Проспект, 2020. 232 с.
- 14. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман. М.: Альпина Паблишер, 2021. 352 с.

# Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных справочных систем

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- 1. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. URL: https://www.biblio-online.ru/catalog/
- 2. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. URL: http://e.lanbook.com
- 3. https://www.econ.msu.ru/elibrary электронная библиотека Экономического факультета МГУ
- 4. https://www.nbmgu.ru Научная библиотека МГУ

# Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- 1. https://www.businessstudio.ru сайт современный технологии управления
- 2. https://www.economics.ru газета «Экономика и жизнь»
- 3. https://www.rbc.ru «РосБизнесКонсалтинг».
- 4. https://www.oecd.org Организация экономического сотрудничества и развития

# Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Номера тем
1.	MS PowerPoint	1-6
2.	MS Excel	2-4

#### Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

#### Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

# ІХ.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

# Темы курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине « Управление изменениями и технологическая трансформация бизнеса» не предусмотрена.

# Темы рефератов

- 1. История развития, причины и классификации организационных изменений.
- 2. Основные методы проведения изменений в организации.

- 3. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
- 4. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
- 5. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
- 6. Классические модели управления организационными изменениями.
- 7. Трехэтапная модель К. Левина проведения организационных изменений.
- 8. Политика изменений в организации и анализ готовности организации к изменениям.
- 9. Методы управления изменениями.
- 10. Кризис как предпосылка организационного развития.
- 11. Теоретические основы управления изменениями.
- 12. Теория создания организационного знания в организации.
- 13. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
- 14. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
- 15. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.
- 16. Стратегические изменения в организации и их влияние на организационное обучение.
- 17. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
- 18. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.
- 19. Мониторинг и контроль процесса изменений.
- 20. Выбор стратегии изменений.
- 21. Самообучающаяся организация.
- 22. Причины сопротивлений изменениям.
- 23. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
- 24. Реинжиниринг в организации бизнеса.
- 25. Анализ «поля сил».
- 26. Разработка Положения об организационной структуре компании.
- 27. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере
- 28. организации).
- 29. Создание команд как основа организационной адаптации.
- 30. Ресурсная поддержка изменения.

### Вопросы для текущего контроля студентов

- 1. Дайте определение понятию «организация»?
- 2. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации?
- 3. Что включает в себя внутренняя среда организации?
- 4. Что включает в себя внешняя среда организации?
- 5. Какова роль организации в обществе?
- 6. Дайте определение термина «организационное изменение».
- 7. Назовите основные факторы, ускоряющие изменения.
- 8. По каким признакам классифицируются организационные изменения?
- 1. Какие факторы оказали непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития?
- 2. Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.
- 3. Какова роль изменений в организации?
- 4. Назовите фазы жизненного цикла организации.
- 5. Как вы представляете классификацию процессов по фазам жизненного цикла системы?
- 6. Определите понятие «развитие организации». Какие существуют подходы к определению данной категории? В чем состоит отличие теории развития организации от теории жизненного цикла организации?
- 7. Назовите и поясните с помощью примеров основные законы развития.
- 8. Каковы свойства (или признаки) процесса развития?

- 9. Какие модели развития и жизненного цикла организаций вам известны? Дайте краткую характеристику каждой из моделей.
- 10. Проведите сравнение моделей развития и жизненного цикла организаций по нескольким признакам. Какая из моделей вам представляется наиболее понятной, удобной в применении?
- 11. С какими проблемами связано применение моделей развития и жизненного цикла организации на практике?
- 12. Использование каких теорий (или концепций) менеджмента целесообразно на каждом из этапов развития организации?
- 13. Какова роль собственников и руководителей в управлении организационными изменениями?
- 14. Какое участие требуется от руководителя для успешной реализации проекта организационных изменений?
- 15. Какие основные стратегии действий руководства организации в управлении изменениями вам известны? Опишите их. В каких ситуациях может быть эффективна та или иная стратегия? От чего зависит выбор той или иной стратегии?
- 16. Какие факторы могут повлиять на решение о передаче управления развивающейся компанией собственником наемному менеджеру? Как именно влияют эти факторы?
- 17. С чем связано возникновение противоречий между профессиональными менеджерами и собственниками компании. К чему приводят подобные противоречия? Как их избежать?
- 18. По каким причинам обычно обращаются к профессиональным консультантам по управлению?
- 19. В чем заключается управленческое консультирование? Каковы его основные этапы?
- 20. Каковы преимущества сотрудничества организации с консультантами по управлению или консалтинговыми агентствами?
- 21. Перечислите основные этапы организационного проектировании.
- 22. Перечислите основные методы проектирования организационных структур. Кратко охарактеризуйте их.
- 23. Как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в работе организации?
- 24. Перечислите наиболее важные качества руководителя-преобразователя.
- 25. В чем заключается смысл понятия «стратегия проведения изменений организации»?
- 26. Какое влияние оказывает принцип участия в управлении персонала фирмы на масштабы возникновения сопротивления изменениям?
- 27. Назовите стратегии осуществления изменений.
- 28. Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений?
- 29. Перечислите основные области стратегических изменений.
- 30. В чем заключается цель разработки и реализации стратегии изменений?
- 31. В чем сущность понятия «реструктуризация» с точки зрения разных авторов.
- 32. Назовите основные подходы у реструктуризации компании.
- 33. Какие основные методы используют при осуществлении процесса реструктуризации?
- 34. Назовите основные этапы проведения реструктуризации компании, охарактеризуйте кратко каждый из них.
- 35. Дайте определение понятия «сопротивление изменениям»?
- 36. Назовите виды сопротивлений
- 37. Какие факторы обуславливают сопротивления персонала организации изменениям?
- 38. Перечислите методы преодоления сопротивлений изменениями.
- 39. Назовите причины сопротивления сотрудников изменениям.
- 40. Что такое организационная культура?
- 41. Какими особенностями должна обладать эффективная организационная культура?
- 42. Назовите особенности изменения организационной культуры.
- 43. Перечислите факторы, влияющие на изменение организационной культуры.

- 44. Назовите методы формирования и поддержания новой организационной культуры.
- 45. Каким образом можно избежать ошибок при осуществлении нововведений?

# Пример теста для контроля знаний обучающихся

## Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):

- 1. Причинами роста организаций являются:
  - а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
  - б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
  - в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
  - г) все предыдущие ответы верны.
- 2. Для современных организаций наиболее характерны такие тенденции как:
  - а) горизонтальная координация своих действий
  - б) вертикальная координация своих действий
  - в) максимальная самостоятельность своих сотрудников и подразделений
  - г) полная подчиненность сотрудников и жесткая иерархическая структура
- 3. К контекстным характеристикам организации относят: (4 ответа)
  - а) размер
  - б) формализованность
  - в) внешняя среда
  - г) профессионализм
  - д) культура
  - е) цели и стратегии
- 4. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
  - а) креативность, директивное руководство, делегирование;
  - б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
  - в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
  - г) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
  - д) все ответы а), б), в) неверны.
- 5. Характерными чертами творческой фазы роста в модели Л. Грейнера являются: (2 ответа)
  - а) основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже
  - б) наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями
  - в)общение между сотрудниками довольно интенсивное и носит скорее неформальный характер
  - г) передача прерогатив обработки данных и других подобных технический функций централизованной структуре
  - д) внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений
- 6. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:
  - а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
  - б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);

- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.
- 7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:
  - а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
  - б) на стадии «расцвет»;
  - в) на стадии «аристократизм»;
  - г) на стадии «давай-давай»)?
- 8. Изменение –это:
  - а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
  - б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
  - в) оба ответа а) и б) неверны;
  - г) оба ответа а) и б) верны.
- 9. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
  - а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
  - б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
  - в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
  - г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.
- 10. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:
  - а) реструктуризация;
  - б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
  - в) непредвиденные изменения.
- 11. Для проведения быстрых изменений следует использовать:
  - а) директивную политику;
  - б) политику переговоров;
  - в) аналитическую политику;
  - г) политику проб и ошибок.
- 12. Когда отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:
  - а) переговоры и соглашения
  - б) участие и вовлеченность
  - в) информирование и общение
  - г) помощь и поддержка
- 13. Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям, применяют подход:

- а) помощь и поддержка
- б) переговоры и соглашения
- в) участие и вовлеченность
- г) информирование и общение
- 14. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:
  - а) страх перед неизвестным, неопределенным;
  - б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем; в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
  - г) правильного ответа вообще нет.
- 15. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:
  - а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
  - б) скрытые или явные меры принуждения;
  - в) игнорирование и подавление сопротивления;
  - г) все вышеперечисленные меры.
- 16. К личным причинам (барьерам) сопротивления персонала можно отнести:
  - а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
  - б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
  - в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
  - г) все ответы а), б) и в) верны.
- 17. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:
  - а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
  - б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
  - в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
  - г) все ответы а), б) и в) верны.
- 18. Потенциал изменения это:
  - а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
  - б) нереализованные возможности изменения организации;
  - в) оба ответа а) и б) верны.
- 19. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:
  - а) только комплексную;
  - б) безотлагательную или поэтапную;
  - в) структурированную;
  - г) любую из вышеперечисленных?

- 20. Какие типовые примеры реструктуризации Вам известны?
  - а) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния;
  - б) появление новых функций, сценарная реорганизация;
  - в) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния, появление новых функций, сценарная реорганизация;
  - г) правильных ответов нет вообще.
- 21. Сущность метода OCAI в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:
  - а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;
  - б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур; в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.
- 22. Существуют способы «обучения» организационной культуры:
  - а) только через «инструкции»;
  - б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога; в) нет правильного ответа.
- 23. Ключевыми элементами метода ОСАІ являются:
  - а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;
  - б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;
  - в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.
- 24. В адхократической культуре внимание фокусируется на:
  - а) внешних позициях и высокой гибкости и индивидуальности подходов к людям;
  - б) внутренней поддержке в сочетании со стабильностью и контролем;
  - в) гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям;
  - г) внешних позициях в сочетании со стабильностью и контролем.
- 25. Реинжиниринг бизнес-процессов включает следующие этапы:
  - а) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов, постижение процесса и перепроектирование процесса;
  - б) выявление существующих бизнес-процессов, выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса и перепроектирование процесса;
  - в) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов и перепроектирование процесса.
- 26. На этапе выбора процесса для реинжиниринга используют следующие критерии:
  - а) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями;
  - б) значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов;
  - в) осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент;
  - г) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями; значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов; осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент.

- 27. Основные характеристики процесса организационного развития это: (4 ответа)
  - а) планируемый и долгосрочный процесс
  - б) процесс, ориентированный на проблемы
  - в) планируемый и краткосрочный процесс
  - г) объектом изменений является предприятие в целом или ключевые процессы е) объектом изменений является предприятие в целом или его части
  - д) используется при стратегическом кризисе
  - е) используется при стратегическом кризисе и кризисе ликвидности
- 28. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:
  - а) кооптация
  - б) манипуляция
  - в) лидерство
  - г) явное принуждение
- 29. Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:
  - а) участие и вовлеченность
  - б) информирование и общение
  - в) помощь и поддержка
  - г) переговоры и соглашения
- 30. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:
  - а) модель EASIER
  - б) модель переходного периода
  - в) модель постепенного наращивания

#### Вопросы к зачету

- 1. Сущность организационных изменений
- 2. Условия и причины организационных изменений.
- 3. Характеристика основных объектов организационных изменений.
- 4. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
- 5. Уровни изменений (охарактеризуйте специфику изменений на уровне личности, организации, внешней среды).
- 6. Типология организационных изменений: адаптация, эволюция, реконструкция и революция.
- 7. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
- 8. Теория жизненного цикла организации И.Адизеса: этап роста.
- 9. Теория жизненного цикла организации И.Адизеса: этап юности и расцвета.
- 10. Теория жизненного цикла организации И.Адизеса: этап старения. и смерти.
- 11. Теории непрерывного развития и дискретной эволюции.
- 12. Роль руководителя в проведении преобразований (управленческие роли по И.Адизесу).
- 13. Причины сопротивления изменениям.
- 14. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
- 15. Виды причин сопротивления переменам: личные и структурные барьеры.
- 16. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
- 17. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
- 18. Понятие скорости и глубины организационных изменений

- 19. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
- 20. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
- 21. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
- 22. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
- 23. Метод анализа силовых полей К. Левина.
- 24. Модель «Размораживание Движение-Замораживание» К. Левина.
- 25. Реинжиниринг бизнес-процессов
- 26. Теоретические основы управления изменениями: теория трех ступеней.
- 27. Модель Грейнера успешного управления организационными изменениями.
- 28. Восемь стадий процесса изменений Дж.Коттера.
- 29. Корпоративная культура и организационные изменения.
- 30. Психологические аспекты управления изменениями: теории Д. Фишера и Л. Паркера.
- 31. Психологические аспекты управления изменениями: теория Э. Кюблер-Росс.
- 32. Роль коммуникационного процесса в управлении изменениями.
- 33. Вовлеченность сотрудников.
- 34. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
- 35. Структурные и культурные изменения в организации.
- 36. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
- 37. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
- 38. Матрица проведения изменений Д. Пью
- 39. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
- 40. Сущность и элементы организационной культуры
- 41. Функции организационной культуры.
- 42. Уровни организационной культуры по Эдгару Шейну.
- 43. Ошибки при внедрении изменений в организации.
- 44. Стратегический подход к внедрению изменений
- 45. Эффективность организационного развития.

#### Примеры контрольной работы

#### **B** 1

- 1. Стадии развития по Л. Грейнеру. Раскройте кратко содержание каждой из них.
- 2. Компания заключила с своими поставщиками договор по качеству, с сотрудниками отдела продаж соглашение об объемах продаж, с рабочими соглашение о производительности. Какой стратегии осуществления изменений придерживается компания?
- 3. Компания «А» внедрила матричную систему управления, создала департамент стратегического развития, для улучшения коммуникаций был создан корпоративный интернет-портал с интегрированным мессенджером, в котором регулярно проводят опросы сотрудников. На основании этого компания заявляет, что является обучающейся организацией. Однако опросы сотрудников выявили их недовольство тем, как принимаются решения в компании они не всегда обоснованы и противоречивы, кроме того существующая систему оплаты труда сложна и непонятна для персонала. Можно ли считать, что компания «А» при этом является обучающейся организацией ?

**B** 2

1. Дайте краткую характеристику шести этапам организационного изменения.

- 2. Некоторые работники сопротивляются необходимости обучения, которое руководители организовали для улучшения взаимодействия экономического и производственного блоков. К какому уровню можно отнести это сопротивление изменениям?
- 3. Компания «В» имеет в своем составе несколько производственных предприятий, выпускающих разнородную продукцию широкого ассортимента. На рынке действует несколько сильных конкурентов, при этом в последние годы их число увеличивается. Несколько месяцев назад было изменено законодательство, регулирующее деятельность холдинговых структур, но практика его применения его не отработана. Компания «В» планирует разработать стратегию изменений. Как ей лучше это осуществить: с помощью командной или групповой работы?

### Примеры домашнего задания

1. Дайте прогноз возможных последствий сопротивления персонала организационным изменениям, исходя из сдерживающих сил и причин их возникновения.

Сдерживающие силы	Причины	Последствия
Нарушение традиций и привычек	Отсутствие информации о выгодах нововведений, нарушающих сложившиеся традиции	
Неправильное понимание последствий изменений	Дефицит информации об изменениях, низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	
Различия в восприятии нововведений	Дефицит информации об изменениях, неадекватное восприятие планов	
Желание сохранить дружеские отношения, которые в результате изменений могут быть нарушены	Низкая степень доверия менеджерам, инициирующим изменения	
Наличие прошлых обид	Низкая степень доверия менеджерам, инициирующим изменения. Отсутствие действий для устранения прошлых конфликтов	
Сомнения в технологии проведения изменений	Низкая степень доверия менеджерам, инициирующим изменения	

2. Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

3. Заполните таблицу, предложив свою интерпретацию восьми типов организационной культуры (версия М. Бурке), опираясь на образец:

Наименование типа культуры	Основные черты (признаки)	Примеры организаций
«Оранжерея»	<ul> <li>Эксклюзивный характер продукции;</li> <li>Высокие затраты на содержание помещений, охрану объектов, обучение персонала;</li> <li>Угроза нарушения авторских прав, массового тиражирования подделок</li> </ul>	Государственные и частные музеи, галереи, магазины антиквариата и пр.
«Огород»		
«Крупная плантация»		
«Французский сад»		
«Кочующая орхидея»		
«Косяк рыб»		
«Лиана»		
«Отдельные 🗆		
колоски»		

# Приложение 1.

# СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

<b>№</b> п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе	
	и посещение занятий:	
	Всех занятий	5
	Не менее 75%	4
	Не менее 50%	3
	Не менее 25%	2
	Итого:	до 5
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1)	5
	письменный опрос в виде теста (ПР-1)	10
	письменная контрольная работа (ПР-2)	10
	устный опрос в форме коллоквиума (УО-2)	10
	письменная работа в форме реферата (ПР-4)	10
	Итого:	45

3.	Зачет	50
•	ВСЕГО:	100

# Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	3	4	5
	(удовлетворительно)	(хорошо)	(отлично)
< 50	50-64	65-84	85-100

Язык преподавания: русский.

**Автор (авторы) программы:** к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова О.А Новиков.

**Преподаватель (преподаватели) программы:** к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова О.А Новиков.