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

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра экономики и финансов
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Экономика и управление организацией
(наименование направления подготовки)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.04.02 Управление изменениями и реинжиниринг
(код и наименование РПД)

Бакалавр
(уровень образования)
по направлению подготовки

38.03.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки)

очная, очно-заочная
формы обучения

Год набора − 2025

Красногорск 2024

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор – составитель:
_ к.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.
(ученое звание, ученая степень, должность (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
_ к.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.
(ученое звание, ученая степен (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями и реинжиниринг» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов
(наименование структурного подразделения)

протокол от «30» августа 2024 г. № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……5
3. Содержание и структура дисциплины……..6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..8
5. Методические материалы для освоения дисциплины……...37
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….....45
6.1. Основная литература……..…45
6.2. Дополнительная литература……..…45
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..45
6.4. Интернет-ресурсы……..46
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……47

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

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

Код компетенции	Наименование Компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс III -1	Способен осуществлять мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков	ПКс III -1.1	Способен проводить исследования финансовой системы, финансового рынка, документировать результаты исследований, в том числе с использованием современных информационных технологий
ПКс III -5	Способен проводить финансовый анализ, бюджетирование и управление денежными потоками	ПКс III -5.3	Способен формировать предложения для включения в планы продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и подготовка предложений по повышению рентабельности производства, снижению издержек производства и обращения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия [1]/ Задачи профессиональной деятельности [2]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Консультирование клиентов по использованию финансовых продуктов и услуг/ Мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков	ПКс III -1.1 1.1 ПКс III -5.3 2	на уровне знаний: - классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями различных отраслей и форм собственности основные методы прогнозирования

[1] http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201903260042, http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201504140018

2 Приказ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации от 29.03.2021 N 0130-37 " Об утверждении образовательных стандартов Академии по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика и 38.04.01 Экономика "

Составление и представление бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта/ Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками		на уровне умений: преодолевать междисциплинарные барьеры и комбинировать разные аналитические подходы. исследовать и обобщать результаты анализа, систематизировать их и принимать управленческие решения.
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без воспроизведения алгоритма)*: - информационными технологиями в управлении; - современными инструментами, применяемыми в управлении изменениями и реинжиниринге; - получения и анализа первичной и вторичной информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия; - применения современных инструментов маркетинга для решения практических задач.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями и реинжиниринг» составляет 4 ЗЕТ, 144 академических часа (или 108 астрономических часов), на контактную работу по очной форме обучения отводится 48 ч. (36 астрономических часов): 16ч (12 астр.ч.) – лекции, 32ч (24 астр.ч.) – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 58ч (43,5 астр.ч.). По очно-заочной форме обучения предусмотрено контактной работы 24 ч (18 астр.ч.), из них 8ч (6 астр.ч.) -лекции, 16ч (12 астр.ч.) -практические занятия, 82ч (61,5 астр.ч.) -самостоятельная работа.

Дисциплина «Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями и реинжиниринг» изучается на 3 курсе в 6 семестре студентами очной форм обучения, студентами очно-заочной форм обучения на 4 курсе в 7 семестре. Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в предшествующие периоды обучения. Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Экономика предприятий и организаций, Маркетинг, Цены и ценообразование. Дисциплина «Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями и реинжиниринг» изучается одновременно с дисциплиной Финансовый анализ, Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Дисциплина «Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями и реинжиниринг» предшествует изучению дисциплин: Планирование развития предприятий и организаций, Финансовый менеджмент, Корпоративные финансы, Деньги, кредит, банки, Производственная практика (проектно-технологическая практика), Производственная практика (преддипломная практика)

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Стратегические изменения. Модели изменений. Власть и лидерство	26	4		8		14	О
Тема 2	Жизненный цикл организации и конкурентные преимущества	26	4		8		14	О
Тема 3	Стратегические изменения и межфирменное взаимодействие. Тенденции взаимодействия: стратегические альянсы	26	4		8		14	О
Тема 4	Лидерство в управлении переменами, реинжиниринг	28	4		8		16	О
	Консультация перед промежуточной аттестацией	2						
Промежуточная аттестация		36						экзамен
	Всего:	**144**	**16**		**32**		**58**	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Стратегические изменения. Модели изменений. Власть и лидерство	26	2		4		20	О
Тема 2	Жизненный цикл организации и конкурентные преимущества	26	2		4		20	О
Тема 3	Стратегические изменения и межфирменное взаимодействие. Тенденции взаимодействия: стратегические альянсы	26	2		4		20	О
Тема 4	Лидерство в управлении переменами, реинжиниринг	28	2		4		22	О
	Консультация перед промежуточной аттестацией	2						

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		**144**	**8**		**16**		**82**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: : опрос (О), тестирование (Т), задание (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегические изменения. Модели изменений. Власть и лидерство.

Стратегический процесс компаний. Интегральная модель стратегических изменений в организации. Изменения внешней среды - основная причина изменений современных организаций. Организация и внешняя среда. Внешние силы, вызывающие перемены. Необходимость системного подхода к реализации изменений.

Типы стратегических изменений по Р. Дафту: технологические изменения, изменения в продуктах и услугах, структурные и системные изменения, изменения в управлении персоналом.

Технологические изменения: Основные причины технологических изменений. Эволюционные изменения внешней среды: от экономики ресурсной и инвестиционной к экономике знаний. Смена технологических укладов как причина стратегических преобразований в корпорациях. Подходы «снизу вверх» и «сверху вниз»/Метод форсайта и внедрение инноваций. Корпоративная дорожная карта.

Изменения в продуктах и услугах: Основные причины изменений в продуктах и услугах. Изменение предпочтений потребителей. Ключевые компетенции организации в области маркетинга и R&D. Диверсификация: основные понятия. Внешние и внутренние причины диверсификации. Концентрированная и конгломеративная диверсификация. Понятие «ядра бизнеса». «Ядро бизнеса» как модель диверсификации деятельности компании. Особенности диверсификации в России

Изменения в управлении персоналом: Основные причины изменений в управлении персоналом. Смена парадигмы с управления персоналом и человеческими ресурсами на управление социальным капиталом. Корпоративная культура как важнейший фактор стратегических изменений. Организационное развитие и обучение. Построение команд.

Организационные интервенции. Управление на основе ценностей.

Процессы стратегических изменений по Коттеру и Шлезингеру.

Понятие, типы, диапазон и природа стратегических перемен по по Дж. Джонсону, К. Шоулзу, Р. Уиттингтону. Диагностика ситуации перемен. Возможности, потенциал и готовность к переменам. Власть, необходимая для проведения перемен. Программы стратегических перемен. Проводники перемен. Диагностика организации с помощью культурной сети (по Дж. Джонсону, К. Шоулзу, Р.Уиттингтону). Условия результативности стратегий в условиях изменчивой среды. Факторы, определяющие стратегическую добавленную стоимость. Генерация идей как важнейшее условие реализации инновационных изменений. Выбор стратегических действий. Силы и факторы, влияющие на принятие решений. Выбор стратегических действий. Модель устремления к деятельности.

Тема 2. Жизненный цикл организации и конкурентные преимущества

Обзор подходов в теории жизненных циклов организации. Сравнительный анализ разных моделей. Характеристики организации на каждой стадии жизненного цикла. Модель управленческих стилей PAEI и ее отражение в модели ЖЦО.

Анализ «силового поля компании». Модель изменений К. Левина. Теория Е и теория О изменений. Условия выбора подходов и их ограничения. Моделирование перемен.

Соотношение проблем - изменений - решений. О предсказуемости изменений к ускорению развития. Общие причины проблем. Жизненные циклы и природа проблем. Нормальные и аномальные проблемы. Типичный и оптимальный путь развития.

Тема 3. Стратегические изменения и межфирменное взаимодействие. Тенденции взаимодействия: стратегические альянсы. Реструктуризация.

Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации. Создание стоимости с помощью связей между бизнесами и инновациями. Управление слияниями и поглощениями. Интеграция после слияния. Организация ориентированная на адаптивность. Основные причины структурных и системных изменений.

Изменения в системе управления как ответ на изменения внешней среды и действия конкурентов.

Структурные аспекты реализации стратегии: оценка преимуществ и недостатков выбранной организационной структуры, соотношение централизации и децентрализации, интеграции и дифференциации, взаимосвязь «стратегия-структура-производительность».

Стратегии роста и механизмы их реализации: стратегические альянсы; холдинговые структуры; слияния и поглощения.

Взаимосвязь структурных изменений с другими типами стратегических изменений.

Тема 4. Лидерство в управлении переменами, реинжиниринг

Корпоративная культура и лидерство как основное условие успешной реализации стратегии. Создание корпоративной культуры, соответствующей стратегии перемен. Стратегическое лидерство. Руководство развитием новых возможностей.

Стили управления переменами, ситуации и эффективность стилей. Роли в управлении переменами. «Проводник перемен». Стратегическое лидерство: харизматические лидеры, инструментальные или транзакционные лидеры, менеджеры среднего звена, сторонние лица.

Управление быстрой стратегической реконструкцией (стратегии реформ): кризисная стабилизация, управленческие перемены, поддержка заинтересованных сторон, определение целевых рынков, отказ от ненужного, изменение финансовой структуры, назначение приоритетов критическим направлениям по улучшению ситуации.

Изменение сложившихся порядков и символов. Ритуалы организации и изменение культуры.

Политические механизмы организации. Обсуждение и отслеживание перемен. Выбор тактики перемен. Сокращение кадров и структурных уровней. Потенциальные «ловушки» программы перемен.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями и реинжиниринг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Стратегические изменения. Модели изменений. Власть и лидерство	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы
Тема 2. Жизненный цикл организации и конкурентные преимущества	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы

Тема 3. Стратегические изменения и межфирменное взаимодействие. Тенденции взаимодействия: стратегические альянсы. Реструктуризация	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы
Тема 4. Лидерство в управлении переменами, реинжиниринг	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы

Экзамен проводится в форме устного экзамена и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

Для проверки знаний ключевые понятия, цели и задачи использования, управления изменениями ситуационного анализа; виды и методы маркетинговых исследований; основные приемы работы на изучаемом рынке и ключевые, показатели эффективности; специфику сбора, измерения и анализа управленческой информации. - вопросы, тесты и т.п.

Для проверки умения анализировать макро- и микросреду рынка; разрабатывать методологию управления изменениями; разрабатывать концепцию проведения управления изменениями и ситуационного анализа; выбирать пригодные в конкретных ситуациях методы; проводить изучение конкурентной среды и потребительских предпочтений; сегментировать и выделять целевую аудиторию потребителей; обрабатывать и анализировать результаты проведенных исследований; составлять отчет по результатам исследования и рекомендации по решению поставленных задач.- тесты, задачи и т.п.

Для проверки навыков технологиями в маркетинговых исследованиях; современными инструментами, применяемыми в управления изменениями и реинжиниринге; получения и анализа первичной и вторичной информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия; применения современных инструментов управления для решения практических задач.– тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;
2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.
3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и

закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями и реинжиниринг» проводится в форме экзамена. На экзамене оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области управления изменениями, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности экономической сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области управления изменениями, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее теоретических областях, об актуальных проблемах управления изменениями и реинженириинга, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Материалы текущего контроля успеваемости.

Наименование тем (разделов) дисциплины	**Перечень вопросов для обсуждения на практических занятиях**
Тема 1. Стратегические изменения. Модели изменений. Власть и лидерство	1. Стратегический процесс компаний. Интегральная модель стратегических изменений в организации. 2. Организация и внешняя среда. Внешние силы, вызывающие перемены. 3. Системный подход к реализации изменений. 4. Типы стратегических изменений по Р. Дафту: технологические изменения, изменения в продуктах и услугах, структурные и системные изменения, изменения в управлении персоналом. 5. Процессы стратегических изменений по Коттеру и Шлезингеру.

Тема 2. Жизненный цикл организации и конкурентные преимущества	1. Обзор подходов в теории жизненных циклов организации. Сравнительный анализ разных моделей. 2. Характеристики организации на каждой стадии жизненного цикла. Модель управленческих стилей PAEI и ее отражение в модели ЖЦО. 3. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса. Характеристики каждой стадии по модели PAEI. Проблемы каждой стадии. Подходы к преодолению проблем на разных стадиях ЖЦО в модели Адизеса. 4. Анализ «силового поля компании». Модель изменений К. Левина. Теория Е и теория О изменений. Условия выбора подходов и их ограничения. Моделирование перемен. 5. Соотношение проблем - изменений - решений. О предсказуемости изменений к ускорению развития. Общие причины проблем. 6. Жизненные циклы и природа проблем. Нормальные и аномальные проблемы. Типичный и оптимальный путь развития.
Тема 3. Стратегические изменения и межфирменное взаимодействие. Тенденции взаимодействия: стратегические альянсы. Реструктуризация	1. Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации. Создание стоимости с помощью связей между бизнесами и инновациями. 2. Управление слияниями и поглощениями. Интеграция после слияния. Организация ориентированная на адаптивность 3. Основные причины структурных и системных изменений. Изменения в системе управления как ответ на изменения внешней среды и действия конкурентов. 4. Структурные аспекты реализации стратегии: оценка преимуществ и недостатков выбранной организационной структуры, соотношение централизации и децентрализации, интеграции и дифференциации, взаимосвязь «стратегия-структура-производительность». 5. Стратегии роста и механизмыих реализации: • стратегические альянсы • холдинговые структуры • слияния и поглощения 6. Взаимосвязь структурных изменений с другими типами стратегических изменений.

Тема 4. Лидерство в управлении переменами, реинжиниринг	1. Корпоративная культура и лидерство как основное условие успешной реализации стратегии. Создание корпоративной культуры, соответствующей стратегии перемен. 2. Стратегическое лидерство. Руководстворазвитием новых возможностей. 3. Стили управления переменами, ситуации и эффективность стилей. Роли в управлении переменами. «Проводник перемен». 4. Стратегическое лидерство: харизматические лидеры, инструментальные или транзакционные лидеры, менеджеры среднего звена, сторонние лица. 5. Управление быстрой стратегической реконструкцией (стратегии реформ): кризисная стабилизация, управленческие перемены, поддержка заинтересованных сторон, определение целевых рынков, отказ от ненужного, изменение финансовой структуры, назначение приоритетов критическим направлениям по улучшению ситуации. 6. Изменение сложившихся порядков и символов. Ритуалы организации и изменение культуры. 7. Политические механизмы организации. Обсуждение и отслеживание перемен. Выбор тактики перемен. Сокращение кадрови структурных уровней. Потенциальные «ловушки» программы перемен.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование Компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс III -1	Способен осуществлять мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков	ПКс III -1.1	Способен проводить исследования финансовой системы, финансового рынка, документировать результаты исследований, в том числе с использованием современных информационных технологий
ПКс III -5	Способен проводить финансовый анализ, бюджетирование и управление денежными потоками	ПКс III -5.3	Способен формировать предложения для включения в планы продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и подготовка предложений по повышению рентабельности

			производства, снижению издержек производства и обращения

Компонент компетенции	Индикатор Оценивания	Критерий оценивания
ПКс III -1 1.1 Начальный этап освоения **ПКс III -5** **2** Промежуточный этап освоения	ПКс III -1 .1 Способен проводить исследования финансовой системы, финансового рынка, документировать результаты исследований, в том числе с использованием современных информационных технологий ПКс III -5 .3 Способен формировать предложения для включения в планы продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и подготовка предложений по повышению рентабельности производства, снижению издержек производства и обращения	«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области управления изменениями, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности экономической сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области управления изменениями, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее теоретических областях, об актуальных проблемах управления изменениями и реинжиниринге, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями и реинжиниринг» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Экзаменационные вопросы по дисциплине

1. Понятие и цели изменений в организациях. Роль управления стратегическими изменениями.
2. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
3. Достижение баланса функционирования и развития организаций. Разрешение (лечение) организационных патологий
4. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.), ее роль при стратегических изменениях
5. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
6. Понятие скорости и глубины стратегических изменений компании
7. «Организационный айсберг» С. Германа
8. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
9. Способы вмешательства и рычаги изменений
10. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
11. Модель вмешательства «Система-4»
12. Модель вмешательства «Социотехническая система»
13. Модель вмешательства «Управление по целям»
14. Понятие и сущность организационного развития
15. Миссия и видение в системе стратегических изменений
16. Потенциал и ресурсы развития организаций.
17. Модель развития «Управленческая решетка»
18. Модель развития «Формирование команды»
19. Модель развития «Групповая чувствительность»
20. Модель развития «Процессное консультирование»
21. Методы снятия сопротивления изменениям.
22. Вовлеченность сотрудников и ее роль в процессе стратегичех изменений. Методы вовлечения сотрудников
23. Применение власти и стилей управления в организации.
24. Структурные и культурные изменения в организации.
25. Отличия экспертного и процессного консультирования при управлении изменениями
26. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)
27. Метод анализа силовых полей К. Левина.
28. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
29. Диаграммы Гантта и сетевое планирование.
30. Эффективность использования рабочих групп и команд.
31. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
32. Матрица проведения изменений Д. Пью.
33. Модель «Размораживание - Движение - Замораживание» К. Левина.
34. Эффективность организационного развития.
35. Модель организационных изменений «7С»
36. Модель организационных изменений «VOCATE»

Экзаменационный тест по дисциплине «Управление изменениями и реинжиниринг»

Тема 1. Стратегические изменения. Модели изменений. Власть и лидерство

1. 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.

2. К видам организационных изменений относят:

а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;

б) изменения в бизнес-процессах;

в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

а) изменения происходят радикально;

б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;

в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «стратегические изменения» вам известны:

а) эволюционный и революционный;

б) процессный и содержательный;

в) структурный, содержательный и процессный;

г) организационный и производственный?

5. Организационные изменения определяются как:

а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;

б) любые организационные перемены,

в) организационное обучение;

г) правильного ответа вообще нет.

6. Эволюционные изменения предполагают:

а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);

б) глубокие и всесторонние перемены;

в) хозяйственный реинжиниринг;

г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

Тема 2. Жизненный цикл организации и конкурентные преимущества.

1. 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.

2. 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);

г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;

д) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;

е) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

3. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

а) модель И. Адизеса;

б) модель Л. Грейнера;

в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;

г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

4. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

а) либо на гибкости, либо на контролируемости;

б) гибкости и контролируемости;

в) другое _____ .

5. 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»)?

6. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;

б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;

в) оба ответа а) и б) неверны?

Тема 3. Стратегические изменения и межфирменное взаимодействие. Тенденции взаимодействия: стратегические альянсы. Реструктуризация.

1. Концепция оптимизации бизнес-процессов основывается на подходах:

а) методике быстрого анализа решения *(FAST)*; бенчмаркинге процесса;

б) перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса;

в) методике быстрого анализа решения *(FAST),* бенчмаркинге процесса, перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса.

2. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) - это:

а) создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов;

б) использование большого количества инструментов и методов внутри обычной структуры;

в) другое _____ .

3. Основными принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

а) вовлекать в РБН как можно меньше людей; клиент процесса должен выполнять этот процесс;

б) обращение с поставщиками как с частью организации; создание множества версий сложных процессов;

в) уменьшение количества входов в процессы; сохранять децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией;

г) верны ответы б) и в);

д) верны ответы а) и г).

4. 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.

5. 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.

Тема 4. Лидерство в управлении переменами

1. 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.

2. Существуют способы «обучения» организационной культуры:

а) только через «инструкции»;

б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;

в) нет правильного ответа.

3. Ключевыми элементами метода *OCAI* 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.

4. Особенности обучающегося подхода:

а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной культуры без каких- либо резких воздействий;

б) использование метода *OCAI*;

в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;

г) все перечисленные ответы верны.

5. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:

а) корреляционно-регрессионного анализа;

б) метода балльной оценки;

в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);

г) правильного ответа вообще нет.

6. В диагностике организационной культуры по методу *OCAI* проводится анализ:

а) по альтернативам «теперь»;

б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;

в) по альтернативам *SWOT*-анализа.

7. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;

б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;

в) правильного ответа нет.

8. 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.

9. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;

б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;

в) правильного ответа нет.

Примерные практико-ориентированные задания для проведения экзамена по дисциплине «Управление изменениями и реинжиниринг»:

Ситуация 1. Примеры стратегий изменения в зависимости от потенциала и типа процесса изменения

Исходные данные. Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рис. 1.

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2">Потенциал изменения</td></tr>
<tr><td>низкий</td><td>высокий</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Tim процесса изменения</td><td>Медленное - простое изменение</td><td rowspan="3">1. Структурированная стратегия_ _____
3. Безотлагательная стратегия _____</td><td rowspan="3">

2. Поэтапная стратегия__
4. Комплексная стратегия</td></tr>
<tr><td>Быстрое - простое изменение</td></tr>
<tr><td>Быстрое - сложное изменение</td></tr>
</table>

Рис. 1. Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения

Задание. В зависимости от потенциала изменении и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и комплексной стратегий на примере конкретной организации. Дайте их подробное описание.

Ситуация 2. Примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения

Исходные данные. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рис. 2). Однако комбинация «медленное - сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

	Медленное изменение	Быстрое изменение
Простое изменение		
Сложное изменение		

Рис.2. Типология процессов изменения

Задание. Придумайте по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу.

Ситуация 3: По данным той же компании необходимо проанализировать возможные силы и причины сопротивления изменениям в организации (табл. 1).

Таблица 1

Силы и причины сопротивления организационным изменения

Сдерживающие силы	**Причины возникновения**	**Последствия сопротивления**
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала

организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

Далее студентам необходимо проанализировать методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Задание: В графе 2 таблицы. дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
Инфрмирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашение	
Манипуляция и кооптация	
Моббинг, буллинг	

Шкала оценивания ответов на устные вопросы по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
Базовый (средний)	4	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
Минимальный (низкий)	3	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания практико-ориентированных заданий (и контрольной работы) по дисциплине

Баллы	Критерии
(5)	-алгоритм решения в общем виде составлен правильно,

	-соблюдены все рекомендации по оформлению и решению задания
(4)	-задание решено не в общем виде, хотя решение соответствует алгоритму, но не соблюдены все требования по оформлению и решению задания
(3)	- решение задания не доведено до конца, хотя и выбрано правильное направление решения, отсутствует оформление решения, есть неточности в вычислениях
(2)	-отсутствуют формулы и вычисления к решению задания

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

Оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом проводится посредством аттестационных испытаний в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС.

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
Не зачтено	неудовлетворительно		FX

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на промежуточной аттестации, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют высокую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся:

– 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; учебные достижения и результаты

текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– 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; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют удовлетворительную степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы; учебные достижения и результатами текущего контроля успеваемости демонстрируют низкую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; в ходе обучения демонстрирует полное понимание и использует полученные знания и умения;

– твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения демонстрирует понимание и использует полученные знания и умения;

– знает материал, излагает его, но допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, в применении теоретических положений при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения проявляет понимание и использует полученные знания и умения в выстраивании и реализации своего развития;

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение задач;

–опрос

- наблюдение

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Управление изменениями и реинжиниринг» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);
- решение практико-ориентированных задач на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом проводится посредством аттестационных испытаний в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие

задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Управление изменениями и реинжиниринг» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и практического (семинарского) типов:\

Наименование тем (разделов) дисциплины	**Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение**
Тема 1. Стратегические изменения. Модели изменений. Власть и лидерство	1. Понятие, типы, диапазон и природа стратегических перемен по по Дж. Джонсону, К. Шоулзу, Р. Уиттингтону. Диагностика ситуации перемен. Возможности, потенциал и готовность к переменам. 2. Власть, необходимая для проведения перемен. Проводники перемен. 3. Диагностика организации с помощью культурной сети (по Дж. Джонсону, К. Шоулзу, Р.Уиттингтону). 4. Условия результативности стратегий в условиях изменчивой среды. Факторы, определяющие стратегическую добавленную стоимость.
Тема 2. Жизненный цикл организации и конкурентные преимущества	1. Соотношение проблем -изменений - решений. О предсказуемости изменений к ускорению развития. Общие причины проблем. 2. Жизненные циклы и природа проблем. Нормальные и аномальные проблемы. Типичный и оптимальный путь развития.
Тема 3. Стратегические изменения и межфирменное взаимодействие. Тенденции взаимодействия: стратегические альянсы. Реструктуризация	1. Стратегии роста и механизмыих реализации: • стратегические альянсы • холдинговые структуры • слияния и поглощения 2. Взаимосвязьструктурных изменений с другими типами стратегических изменений.

Тема 4. Лидерство в управлении переменами, реинжиниринг	1. Стратегическое : харизматическиелидеры, инструментальные или транзакционные лидеры, менеджеры среднего звена, сторонние лица. 2. Управление быстрой стратегической реконструкцией (стратегии реформ): кризисная стабилизация, управленческие перемены, поддержка заинтересованных сторон, определение целевых рынков, отказ от ненужного, изменение финансовой структуры, назначение приоритетов критическим направлениям по улучшению ситуации. 3. Изменение сложившихся порядков и символов. Ритуалы организации и изменение культуры. 4. Политические механизмы организации. Обсуждение и отслеживание перемен. Выбор тактики перемен. Сокращение кадров и структурных уровней. Потенциальные «ловушки» программы перемен.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее
2. образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511106 (дата обращения: 14.12.2022). — Текст :электронный.
3. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1257970 (дата обращения: 14.12.2022). - Текст: электронный.

Дополнительная литература.

1. 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, 2023. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1932281 (дата обращения: 14.12.2022). - Текст: электронный.
2. Кожевина, О.В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина; Финуниверситет. - Москва: Инфра-М, 2014, 2015. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1816937 (дата обращения: 14.12.2022). - Текст: электронный.
3. Ивашкевич, В.Б. Стратегический контроллинг: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - Москва: Магистр:НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2018. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL:

https://znanium.com/catalog/product/959939 (дата обращения: 14.12.2022). - Текст: электронный.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

Электронные образовательные ресурсы, мультимедийные универсальные энциклопедии;

Аудиовизуальные средства: слайды, презентации на цифровых носителях, видео-фильмы; компьютеры, проекторы.

Нормативные правовые документы.

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.

- http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_fors.cgi?RMgwqlyotj (Глоссарий по маркетингу)
- http://www.kommersant.ru (Аналитические материалы о маркетинговой деятельности фирм на российском и зарубежном рынках)
- http://www.4p.ru (Статьи и материалы по оперативному маркетингу)
- http://dis.ru/static/magaz/market/index.html (Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»)
- http://www.mar-keting.ru/?id_razdel=303 (Понятие, типы, структура, принципы маркетинга)
- http://lib.socio.msu.ru/l/library (*Котлер Ф.* Основы маркетинга)
- http://www.marketing.rbc.ru (Управление изменениями и реинжиниринг)
- http://www.marketing.spb.ru (Энциклопедия маркетинга)

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

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru