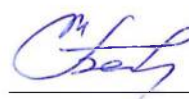


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Новосибирский национальный исследовательский  
государственный университет» (Новосибирский государственный университет, НГУ)

Экономический факультет

---



Согласовано  
Декан ЭФ  
Богомолова Т.Ю.

подпись  
«10» 10 2020 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление подготовки: 38.03.05 Бизнес-информатика  
Направленность (профиль): Бизнес-информатика

Форма обучения: очная

Разработчики:

к.э.н., Алябина Е.В.

и.о. зав.кафедрой менеджмента  
д.э.н., профессор Юсупова А.Т.

Новосибирск  
2020

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	3
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3. Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося .....	4
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	5
5. Перечень учебной литературы .....	7
6. Перечень учебно-методических материалов по самостоятельной работе обучающихся ..	8
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	8
8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине .....	9
9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	9
10. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9

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

**Цель дисциплины:** «Управление изменениями» имеет целью развитие аналитического подхода к сути феномена организационных изменений, понимания различных уровней изменений в организации и оценки взаимосвязи между привычным укладом и изменениями в контексте организационной структуры, культуры и внешней среды организации.

### Основные задачи дисциплины:

- подчеркнуть важность и неизбежность изменений в жизни современных организаций и объяснить ключевые отличия между спонтанными и спланированными изменениями;
- продемонстрировать, каким образом стратегический выбор менеджеров влияет на изменения в жизни организаций и предложить концепции, модели и схемы для анализа организационных изменений;
- объяснить причины ненадлежащего поведения организаций и суть организационных политических процессов, подчеркнуть роль команды топ-менеджеров в управлении изменениями;
- показать значимость изменений как части корпоративной культуры и осветить основные отличия управления изменениями в различных национальных и мультинациональных контекстах;
- определить значимость влияния стоимости акций и финансовых рынков на изменения, осуществляемые организациями.

### Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
	знать	уметь	владеть
ОК-5. Способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лексический минимум, необходимый для повседневного общения и общения в академической и профессиональной среде;</li> <li>– терминологию в рамках своей специальности;</li> <li>– правила речевого этикета в повседневных ситуациях и при общении в профессиональной среде;</li> <li>– основные особенности научного и делового стиля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полно, доказательно и корректно изложить знания в устной и письменной форме;</li> <li>– читать литературу по специальности на английском языке с целью получения профессиональной информации;</li> <li>– написать резюме, деловое письмо, отчет, эссе на английском языке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям</li> </ul>
ПК-14. Умение осуществлять планирование и организацию проектной деятельности на основе стандартов управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность планирования изменений в рыночных условиях;</li> <li>– основные методы анализа внутренней среды компании;</li> <li>– основные методы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирать методы анализа внутренней и внешней среды;</li> <li>– формулировать выводы по анализу внутренней и внешней среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;</li> <li>– методами анализа</li> </ul>

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
	знать	уметь	владеть
	анализа внешней среды компании; – правила и технологии разработки управленческих решений касательно организационных изменений; – общие термины управления проектами, этапы IT проектов, процессы управления проектами в области организационных изменений; – теорию управления проектами в контексте организационных изменений	компании; – разрабатывать управленческие решения; – распределять роли в проектной команде; – управлять командой проекта; – составлять план проекта; – оценивать стоимость проекта; – проводить презентацию проекта; – анализировать результаты проекта	внутренней и внешней среды компании; – методами построения моделей и процессов управления проектами в контексте организационных изменений; – способностью проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» является элективной, преподается в 7 семестре.

Дисциплины (практики), изучение которых необходимо для освоения дисциплины «Управление изменениями»: «Основы менеджмента», «Менеджмент», «Бизнес планирование».

Дисциплины (практики), для изучения которых необходимо освоение дисциплины «Управление изменениями»: «Креативные решения в управлении бизнесом», выполнение ВКР.

## 3. Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося

Трудоемкость дисциплины – 4 з.е. (144 ч)

Форма промежуточной аттестации: **дифференцированный зачет**

Вид деятельности	Семестр
	<b>7</b>
<b>Контактная работа, часов, в том числе:</b>	56
лекции	32
практические занятия	16
групповая работа с преподавателем	6
контактная работа при аттестации	2
консультации перед экзаменом	-
<b>Самостоятельная работа, часов, в том числе:</b>	88

самостоятельная работа во время занятий	82
самостоятельная работа во время промежуточной аттестации	6
<b>Всего, часов</b>	<b>144</b>

#### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 7 семестр

Содержание дисциплины «Управление изменениями»:

<b>Содержание разделов</b>	
1	<b>Для чего и как изучать изменения.</b> Понятие социального мира в сравнении с миром природы. Взаимосвязь стабильности и изменений. Изменения и привычный уклад в различных контекстах: экономические и политические условия, технический прогресс, исторические моменты. Стратегические навыки в управлении изменениями. Подходы к изучению изменений. Социальный инжиниринг. Интерпретация ситуаций и рефлексивные действия. Мысли и биографии менеджеров-героев. Работы гуру менеджмента. Тексты, ориентированные на студентов. Критические монографии и исследования.
2	<b>Стратегический выбор и изменения.</b> Окружающая среда, организации и стратегический выбор. Рынок как механизм отбора. Ортодоксальный экономический подход. Отраслевое многообразие. Ресурсный подход к организации. Популяционная экология и процессы отбора. Эволюционный подход. Институциональный детерминизм и отбор. Коэволюционная теория.
3	<b>Спонтанные и спланированные изменения.</b> Понятия «установленный порядок» или «рутина» в организации. Концепция спонтанных изменений. Сравнение спонтанных и спланированных изменений. Теории изменений О и Е Майкла Бира и Нитина Нория. Сравнение теорий О и Е. Возможности для сочетания теорий О и Е.
4	<b>Моделирование организационных изменений.</b> Модель анализа организационных изменений Э. Петтигрю. Контекст изменений. Власть как ресурс и как принуждение. Формы сопротивления изменениям. Содержание изменений. Структурные изменения. Культурные изменения. Процессные изменения. Процесс управления изменениями. Способы управления изменениями. Типы вмешательства менеджеров для запуска процесса изменений.
5	<b>Концепции управления изменениями.</b> Ситуационные теории изменений. Ситуационная матрица Данфи и Стейс. Измерения модели: масштаб изменений, стили лидерства. Модель Стребеля: степень давления внешних сил и открытость к изменениям. Модель Хэнди: кривая изменений S. Модели стадий изменений. Модель Левина: размораживание, изменение, замораживание. Модель Надлера и Таффиндера: пять стадий процесса изменений. Модель восприимчивого контекста изменений. Выводы для анализа организационных изменений.
6	<b>Команды топ-менеджеров и политика управления изменениями.</b> Роль менеджеров в управлении изменениями. Организация как отражение ее топ-менеджеров. Характеристики «поведенческой интеграции» управленческой команды. Конфликт как источник энергии изменений. Роль управленческих консультантов как агентов изменений. Роль Совета директоров. Власть агентов изменений. Типы агентов изменений. Процесс успешного внедрения в политическую игру. Творческий подход к «рецептам» успешных изменений. Рецепт проектного подхода. Ингредиенты рецепта успешных изменений Эккля. Процессуальный рецепт Доусона. Имиджи современных менеджеров по Маккоби.

	Мужская и женская политика изменений.
7	<b>Ненадлежащее поведение организаций как сопротивление изменениям.</b> Что такое «ненадлежащее поведение» (НП) организаций. Эволюция организационного анализа НП. Недостатки исследований НП. Классификация НП. Измерения НП. Историческая и социальная обусловленность НП. Формальные и неформальные формы сопротивления. Проявления неподчинения работников. Систематические недостатки в работе. Рациональная адаптация. Исследования хищений и воровства. Классификация мошенничества. Саботаж. Прогоулы. Забастовки.
8	<b>Язык, речь и культура управления изменениями.</b> Лингвистический характер изменений. Метафоры организационных изменений по Р. Маршаку. Типы изменений. Образы и язык изменений. Рекомендации по использованию метафор изменений. Язык и речь как инструменты процесса изменений. Истории, символы и ритуалы как часть «культурной сети» организации. Истории. Символы. Ритуалы. Изменение корпоративной культуры. Выводы для управления изменениями.
9	<b>Национальные отличия в управлении изменениями.</b> Изменения в международных компаниях. Важность национального контекста для управления изменениями. Культурные ценности и управление изменениями. Исследования Гирта Хофстеда. Навыки и компетенции менеджеров в национальных контекстах. Законодательный контекст управления изменениями. История развития международных компаний (МНК). Преимущества МНК по сравнению с национальными фирмами. Противоречие между интеграцией и приспособлением. Типология МНК. Мультинациональные компании. Интернациональные компании. Глобальные компании. Транснациональные компании. Выводы из типологии для управления изменениями.
10	<b>Стоимость акций, глобальные финансовые рынки и управление изменениями.</b> Требования акционеров к менеджерам. Революция идеи благосостояния акционеров. Финансовые показатели и цены на акции. Давление финансовых рынков. Связь внутренних программ изменений с внешним давлением. «Убежище» от рынка капиталов. Стоимость акций, сотрудники и идея изменений.

#### Лекции (32 ч)

Наименование темы и их содержание	Объем, час
Раздел 1 Для чего и как изучать изменения	
1. Изменения в различных контекстах. Подходы к изучению изменений	2
Раздел 2 Стратегический выбор и изменения	
1. Окружающая среда, организации и стратегический выбор	2
2. Различные подходы к организации и изменениям	2
Раздел 3 Спонтанные и спланированные изменения	
1. Теории О и Е М. Бира и Н. Нориа	2
Раздел 4 Моделирование организационных изменений	
1. Модель анализа организационных изменений Э. Петтигрю	2
2. Процессы и способы управления изменениями	2
Раздел 5 Концепции управления изменениями	
1. Ситуационные теории изменений	2
2. Модели стадий изменений	2
Раздел 6 Команды топ-менеджеров и политика управления изменениями	
1. Роли команды топ-менеджеров в управлении изменениями	2
2. «Рецепт» успешных изменений	2
Раздел 7 Ненадлежащее поведение организаций как сопротивление изменениям	

1. Понятие «ненадлежащее поведение», эволюция его организационного анализа	2
2. Различные формы сопротивления и неподчинения работников	2
Раздел 8 Язык, речь и культура управления изменениями	
1. Лингвистический характер изменений	2
2. Истории, символы и ритуалы как часть «культурной сети» организации	2
Раздел 9 Национальные отличия в управлении изменениями	
1. Изменения в международных компаниях	2
Раздел 10 Стоимость акций, глобальные финансовые рынки и управление изменениями	
1. Внутренние программы изменений и внешнее давление	2

#### Практические занятия (16 ч)

Содержание практического занятия	Объем, час
Презентация задания на семинаре по теме «Стратегический выбор и изменения»	2
Семинар по изучению теории О и Е с точки зрения предпочтительного подхода к управлению изменениями посредством анализа организации	2
Семинар по развитию умения проводить необходимые изменения в контексте анализа организации, применяя модель Петтигрю	2
Семинар, направленный на формирование способностей использовать ситуационные модели управления изменений для решения управленческих задач, поставленных в кейсе, на примере модели Данфи и Стейс	2
Семинар по изучению концепций управления изменениями (ситуационные, стадийные) на примере анализа организации	2
Семинар, направленный на оценку роли высшего руководства в управлении изменениями на примере анализа неудачного изменения в организации	2
Семинар по определению источников сопротивления организационным изменениям и методов их преодоления в форме доклада	2
Семинар, посвященный проведению анализа организации в контексте типологии международных компаний (МНК)	2

#### Самостоятельная работа студентов (88 ч)

Перечень занятий на СРС	Объем, час
Подготовка к практическим занятиям	18
Подготовка к контрольной работе	24
Изучение теоретического материала, не освещаемого на лекциях	24
Подготовка доклада	8
Написание эссе	8
Подготовка к дифференцированному зачету	6

## 5. Перечень учебной литературы

### 5.1 Основная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215> (дата обращения: 13.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03539-5. – Текст : электронный.

2. Шермет, М.А. Управление изменениями : учебное пособие / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Российской Федерации. – Москва : Дело, 2015. – 129 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299> (дата обращения: 13.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7749-1019-9. – Текст : электронный.

3. Коттер, Д.П. Ускорение перемен: как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире : [12+] / Д.П. Коттер ; пер. с англ. Л. Пирожковой. – Москва : Олимп-Бизнес, 2017. – 257 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494444> (дата обращения: 13.10.2020). – ISBN 978-5-9693-0331-7. – Текст : электронный.

### **5.2 Дополнительная литература**

4. Понуждаев, Э.А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э.А. Понуждаев, В.П. Медведев, М.Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819> (дата обращения: 13.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1455-2. – DOI 10.23681/595819. – Текст : электронный.

5. Михненко, П.А. Теория организации и организационное поведение : учебник : [16+] / П.А. Михненко. – Москва : Университет Синергия, 2019. – 192 с. : табл., граф., ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571508> (дата обращения: 13.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0322-4. – Текст : электронный.

## **6. Перечень учебно-методических материалов по самостоятельной работе обучающихся**

7. Учебный курс на платформе moodle: "Управление изменениями" <https://el.nsu.ru/course/view.php?id=1114>;

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

Освоение дисциплины используются следующие ресурсы:

- электронная информационно-образовательная среда НГУ (ЭИОС);
- образовательные интернет-порталы (Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru/>).

Взаимодействие обучающегося с преподавателем (синхронное и (или) асинхронное) осуществляется через личный кабинет студента в ЭИОС, электронную почту.

### **7.1 Современные профессиональные базы данных:**

- электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки (ЭБД РГБ);
- БД Web of Science компании Clarivate Analytics;
- БД Scopus (Elsevier);
- лицензионные материалы на сайте eLibrary.ru

### **7.2. Информационные справочные системы**

Не используются.

### **Полезные зарубежные электронные ресурсы в открытом доступе:**

<https://odc.aom.org/home> — Подразделение Академии Менеджмента (США).

**Авторитетные электронные зарубежные ресурсы, на которые НГУ имеет подписку:**

- электронные ресурсы компании EBSCO Publishing. <http://search.ebscohost.com/>



- издательство Springer <https://link.springer.com/>
- издательство Elsevier <http://www.sciencedirect.com/science/journal>
- коллекции журналов JSTOR (в том числе по экономике и менеджменту). <http://www.jstor.org/>
- издательская группа Taylor & Francis Group (248 научных журналов по экономике, финансам и бизнесу) <http://www.tandfonline.com/>
- издательская группа SAGE. Раздел Management & Organization Studies <http://online.sagepub.com/>
- издательство Oxford University Press. Издает ряд журналов, относящихся к экономике и менеджменту (IMA Journal of Management Mathematics, Review of Environmental Economics and Policy, Review of Finance, Review of Financial Studies и др.). <http://www.oxfordjournals.org/en/>
- Издательство Cambridge University Press. Издает 28 авторитетных научных журналов по экономике и 13 журналов по менеджменту. <http://journals.cambridge.org/>

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Перечень программного обеспечения:  
Windows и Microsoft Office

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для реализации дисциплины Управление изменениями используются специальные помещения:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;

2. Помещения для самостоятельной работы обучающихся.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду НГУ.

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется согласно «Порядку организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Новосибирском государственном университете».

## **10. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине**

Перечень результатов обучения по дисциплине «Управление изменениями» и индикаторов их достижения представлен в виде знаний, умений и владений в разделе 1.

### **10.1 Порядок проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **Текущий контроль успеваемости:**

<b>№ п/п</b>	<b>Вид контроля/задания</b>	<b>Максимальный балл</b>	<b>Сроки выполнения</b>
1.	Задание на тему «Стратегический выбор и изменения»	4	Выполняется на практическом занятии (ПЗ) № 1
2.	Теории О и Е: анализ организации с точки зрения предпочтительного подхода к управлению изменениями	4	Выполняется на ПЗ № 2
3.	Анализ организации по модели Петтигрю «Контекст, содержание, процесс»	4	Выполняется на ПЗ № 3
4.	Кейс-задача по модели Данфи и Стейс	8	Выполняется на ПЗ № 4
5.	Анализ организации на основе одной из выбранных концепций управления изменениями (ситуационные, стадийные)	4	Выполняется на ПЗ № 5
6.	Анализ неудачного изменения в организации и оценка роли менеджеров	4	Выполняется на ПЗ № 6
7.	Контрольная работа	12	Выполняется на ПЗ № 7
8.	Доклад по теме «Ненадлежащее поведение организаций»	8	Выполняется в качестве домашнего задания к ПЗ № 8. Сам доклад делается на ПЗ № 8.
9.	Эссе «Культура управления изменениями»	8	Выполняется в качестве домашнего задания к ПЗ № 9.
10.	Анализ организации в контексте типологии международных компаний (МНК)	4	Выполняется на ПЗ № 9.
	<b>Итого текущий контроль</b>	<b>60</b>	

Оценка рассчитывается на основе суммы баллов, набранных на контрольной работе, за задания, доклад, эссе, решение кейс-задач на практических занятиях в течение семестра.

Итоговая оценка за семестр рассчитывается на основе полученной суммы баллов, и баллов, набранных при заключительном контроле знаний на дифференцированном зачете.

#### **Промежуточная аттестация:**

Формой промежуточной аттестации по дисциплине является дифференцированный зачет, который проводится в форме устного решения кейс-задачи. Максимальное количество баллов на дифференцированном зачете – 40. Таким образом, максимальное количество баллов, которые можно набрать по курсу – 100 баллов.

#### **Критерии и шкалы оценивания заданий из оценочных средств**

Баллы, набранные за выполнение заданий текущего контроля и промежуточной аттестации, конвертируются в оценку по дисциплине следующим образом:

Итоговая сумма набранных баллов	Оценка
≤ 40	неудовлетворительно
от 40,1 до 60	удовлетворительно
от 60,1 до 80	хорошо
от 80,1 до 100	отлично

**Описание критериев и шкал оценивания индикаторов достижения результатов обучения по дисциплине**

Таблица 10.1

Код компетенции	Результат обучения по дисциплине	Оценочное средство
ОК-5	<p><b>Знание:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– лексического минимума, необходимого для повседневного общения и общения в академической и профессиональной среде, терминологии в рамках своей специальности;</li> <li>– правил речевого этикета в повседневных ситуациях и при общении в профессиональной среде;</li> <li>– основных особенностей научного и делового стиля</li> </ul>	<p>Доклад Эссе Кейс-задача Контрольная работа</p>
	<p><b>Умение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полно, доказательно и корректно изложить знания в устной и письменной форме;</li> <li>– читать литературу по специальности на английском языке с целью получения профессиональной информации;</li> <li>– написать резюме, деловое письмо, отчет, эссе на английском языке</li> </ul>	<p>Практические задания Доклад Эссе Контрольная работа</p>
	<p><b>Владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям</li> </ul>	<p>Эссе</p>
ПК-14	<p><b>Знание:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущности планирования изменений в рыночных условиях;</li> <li>– основных методов анализа внутренней среды компании;</li> <li>– основных методов анализа внешней среды компании;</li> <li>– правил и технологии разработки управленческих решений касательно организационных изменений;</li> <li>– общих терминов управления проектами, этапы IT проектов, процессы управления проектами в области организационных изменений;</li> <li>– теории управления проектами в контексте организационных изменений</li> </ul>	<p>Контрольная работа Кейс-задача Практические задания</p>

	<p>Умение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать методы анализа внутренней и внешней среды;</li> <li>- формулировать выводы по анализу внутренней и внешней среды компании;</li> <li>- разрабатывать управленческие решения;</li> <li>- распределять роли в проектной команде;</li> <li>- управлять командой проекта;</li> <li>- составлять план проекта;</li> <li>- оценивать стоимость проекта;</li> <li>- проводить презентацию проекта;</li> <li>- анализировать результаты проекта</li> </ul>	<p>Практические задания Кейс-задача Контрольная работа</p>
	<p>Владение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;</li> <li>- методами анализа внутренней и внешней среды компании;</li> <li>- методами построения моделей и процессов управления проектами в контексте организационных изменений;</li> <li>- способностью проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе</li> </ul>	<p>Доклад Эссе Кейс-задача Практические задания</p>

Таблица 10.2

<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>	<b>Шкала оценивания</b>
<p><b><u>Кейс-задача</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- успешно разрабатывает управленческие решения;</li> <li>- демонстрирует отличное умение распределять роли в команде;</li> <li>- умеет успешно управлять командой проекта;</li> <li>- демонстрирует всесторонние знания лексического минимума, необходимого для повседневного общения и общения в академической и профессиональной среде, терминологии в рамках своей специальности в ходе разработки решения;</li> <li>- демонстрирует исчерпывающие знания речевого этикета при общении в профессиональной среде в ходе разработки управленческого решения;</li> <li>- демонстрирует отличные знания основных методов анализа внешней и внутренней среды, умения выбирать релевантные методы анализа и формулировать выводы в ходе разработки управленческого решения;</li> <li>- обладает исчерпывающими знаниями правил и технологии разработки управленческих решений касательно организационных изменений;</li> <li>- отлично владеет методами анализа внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- успешно владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;</li> </ul>	<p><i>Отлично</i></p>

- успешно проводит презентацию решения;
- успешно анализирует результаты, полученные в ходе разработки решения по организационным изменениям;

#### **Практическое задание**

- успешно демонстрирует умение полно, доказательно и корректно изложить знания в устной и письменной форме касательно организационных изменений;
- успешно составляет планы проектов по организационным изменениям;
- успешно оценивает стоимость проекта по управлению организационными изменениями;
- владеет методами построения моделей и процессов управления организационными изменениями;
- владеет способностью успешно проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей с позиции управления изменениями;
- успешно владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- демонстрирует исчерпывающие знания сущности планирования изменений в рыночных условиях;
- в ходе анализа организации демонстрирует исчерпывающие знания теории управления проектами в контексте организационных изменений;

#### **Эссе**

- демонстрирует исчерпывающее знание основных особенностей научного и делового стиля;
- умеет полно, доказательно и корректно изложить знания в области культуры управления изменениями в письменной и устной форме;
- читает литературу по специальности на английском языке с целью получения профессиональной информации касательно управления изменениями в организации;
- демонстрирует отличное умение написать эссе по теме, связанной с организационными изменениями;
- успешно владеет навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям;
- успешно владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;

#### **Доклад**

- демонстрирует исчерпывающее знание основных особенностей научного и делового стиля;
- умеет полно, доказательно и корректно изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;
- читает литературу по специальности на английском языке с целью получения профессиональной информации касательно форм сопротивления изменениям в организации;
- демонстрирует отличное умение подготовить доклад по теме, связанной с сопротивлением изменениям в организации;
- успешно владеет навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям;
- успешно владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;

<p><b><u>Контрольная работа</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет полно, доказательно и корректно изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;</li> <li>- демонстрирует всесторонние знания основных особенностей научного и делового стиля;</li> <li>- обладает исчерпывающими знаниями теории управления проектами в контексте организационных изменений;</li> <li>- демонстрирует исчерпывающие знания общих терминов управления проектами, их процессов и этапов в области организационных изменений;</li> <li>- успешно выбирает методы анализа внутренней и внешней среды;</li> </ul> <p><b><u>Дифференцированный зачет</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет полно, доказательно и корректно изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;</li> <li>- демонстрирует всесторонние знания основных особенностей научного и делового стиля;</li> <li>- обладает исчерпывающими знаниями теории управления проектами в контексте организационных изменений;</li> <li>- демонстрирует исчерпывающие знания общих терминов управления проектами, их процессов и этапов в области организационных изменений;</li> <li>- успешно разрабатывает управленческие решения;</li> <li>- демонстрирует исчерпывающие знания речевого этикета при общении в профессиональной среде в ходе разработки управленческого решения;</li> <li>- демонстрирует отличные знания основных методов анализа внешней и внутренней среды, умения выбирать релевантные методы анализа и формулировать выводы в ходе разработки управленческого решения;</li> <li>- обладает исчерпывающими знаниями правил и технологии разработки управленческих решений касательно организационных изменений;</li> <li>- отлично владеет методами анализа внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- успешно владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;</li> <li>- успешно проводит презентацию решения;</li> <li>- успешно анализирует результаты, полученные в ходе разработки решения по организационным изменениям</li> </ul>	
<p><b><u>Кейс-задача</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- успешно разрабатывает управленческие решения;</li> <li>- демонстрирует умение распределять роли в команде;</li> <li>- умеет успешно управлять командой проекта;</li> <li>- демонстрирует знания лексического минимума, необходимого для повседневного общения и общения в академической и профессиональной среде, терминологии в рамках своей специальности в ходе разработки решения;</li> <li>- демонстрирует знания речевого этикета при общении в профессиональной среде в ходе разработки управленческого решения;</li> <li>- демонстрирует основы знания методов анализа внешней и</li> </ul>	<p><i>Хорошо</i></p>

внутренней среды, умения выбирать релевантные методы анализа и формулировать выводы в ходе разработки управленческого решения;

- обладает знаниями основных правил и технологий разработки управленческих решений касательно организационных изменений;
- владеет основными методами анализа внутренней и внешней среды организации;
- владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- проводит презентацию решения;
- анализирует результаты, полученные в ходе разработки решения по организационным изменениям;

#### **Практическое задание**

- демонстрирует умение полно, доказательно и корректно изложить знания в устной и письменной форме касательно организационных изменений;
- успешно составляет планы проектов по организационным изменениям;
- успешно оценивает стоимость проекта по управлению организационными изменениями;
- владеет методами построения моделей и процессов управления организационными изменениями;
- владеет способностью успешно проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей с позиции управления изменениями;
- владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- демонстрирует знания основ сущности планирования изменений в рыночных условиях;
- в ходе анализа организации демонстрирует знания теории управления проектами в контексте организационных изменений;

#### **Эссе**

- демонстрирует знание основных особенностей научного и делового стиля;
- умеет полно, доказательно и корректно изложить знания в области культуры управления изменениями в письменной и устной форме;
- читает литературу по специальности с целью получения профессиональной информации касательно управления изменениями в организации;
- демонстрирует умение написать эссе по теме, связанной с организационными изменениями;
- владеет навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям;
- владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;

#### **Доклад**

- демонстрирует знание основных особенностей научного и делового стиля;
- умеет полно, доказательно и корректно изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;
- читает литературу по специальности с целью получения профессиональной информации касательно форм сопротивления

<p>изменениям в организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрирует умение подготовить доклад по теме, связанной с сопротивлением изменениям в организации;</li> <li>- владеет навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям;</li> <li>- владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;</li> </ul> <p><b><u>Контрольная работа</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет полно, доказательно и корректно изложить основные знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;</li> <li>- демонстрирует знания основных особенностей научного и делового стиля;</li> <li>- обладает знаниями теории управления проектами в контексте организационных изменений;</li> <li>- демонстрирует знания общих терминов управления проектами, их процессов и этапов в области организационных изменений;</li> <li>- выбирает методы анализа внутренней и внешней среды;</li> </ul> <p><b><u>Дифференцированный зачет</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет полно, доказательно и корректно изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;</li> <li>- демонстрирует знания основных особенностей научного и делового стиля;</li> <li>- обладает знаниями теории управления проектами в контексте организационных изменений;</li> <li>- демонстрирует знания общих терминов управления проектами, их процессов и этапов в области организационных изменений;</li> <li>- успешно разрабатывает управленческие решения;</li> <li>- демонстрирует знания речевого этикета при общении в профессиональной среде в ходе разработки управленческого решения;</li> <li>- демонстрирует основы знания методов анализа внешней и внутренней среды, умения выбирать релевантные методы анализа и формулировать выводы в ходе разработки управленческого решения;</li> <li>- обладает знаниями основных правил и технологий разработки управленческих решений касательно организационных изменений;</li> <li>- владеет основными методами анализа внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- владеет навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;</li> <li>- проводит презентацию решения;</li> <li>- анализирует результаты, полученные в ходе разработки решения по организационным изменениям</li> </ul>	
<p><b><u>Кейс-задача</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предпринимает попытку разработать управленческие решения;</li> <li>- демонстрирует слабое умение распределять роли в команде;</li> <li>- предпринимает попытку управлять командой проекта;</li> <li>- предпринимает попытку продемонстрировать некоторые знания лексического минимума, необходимого для повседневного общения и общения в академической и профессиональной среде, отдельной терминологии в рамках своей специальности в ходе разработки</li> </ul>	<p><i>Удовлетворительно</i></p>



решения;

- слабо демонстрирует знания речевого этикета при общении в профессиональной среде в ходе разработки управленческого решения;
- демонстрирует знания отдельных методов анализа внешней и внутренней среды, отдельные умения выбирать методы анализа и формулировать выводы в ходе разработки управленческого решения;
- обладает знаниями некоторых правил и технологий разработки управленческих решений касательно организационных изменений;
- владеет отдельными методами анализа внутренней и внешней среды организации;
- владеет некоторыми навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- предпринимает попытку провести презентацию решения;
- предпринимает попытку проанализировать результаты, полученные в ходе разработки решения по организационным изменениям;

#### **Практическое задание**

- предпринимает попытку продемонстрировать умение полно, доказательно и корректно изложить знания в устной и письменной форме касательно организационных изменений;
- предпринимает попытку составлять планы проектов по организационным изменениям;
- предпринимает попытку оценить стоимость проекта по управлению организационными изменениями;
- владеет отдельными методами построения моделей и процессов управления организационными изменениями;
- владеет некоторыми способностями проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей с позиции управления изменениями;
- владеет некоторыми навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- демонстрирует слабые знания основ сущности планирования изменений в рыночных условиях;

#### **Эссе**

- демонстрирует знание отдельных особенностей научного и делового стиля;
- предпринимает попытку доказательно и корректно изложить знания в области культуры управления изменениями в письменной и устной форме;
- читает некоторую литературу по специальности с целью получения профессиональной информации касательно управления изменениями в организации;
- демонстрирует некоторые умения написать эссе по теме, связанной с организационными изменениями;
- владеет отдельными навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям;
- владеет отдельными навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;

#### **Доклад**

- демонстрирует знание отдельных особенностей научного и делового стиля;
- предпринимает попытку доказательно и корректно изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и

устной форме;

- читает литературу по специальности с целью получения профессиональной информации касательно форм сопротивления изменениям в организации;
- демонстрирует слабое умение подготовить доклад по теме, связанной с сопротивлением изменениям в организации;
- владеет отдельными навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям;
- владеет отдельными навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- в ходе анализа организации предпринимает попытку продемонстрировать знания теории управления проектами в контексте организационных изменений;

#### **Контрольная работа**

- предпринимает попытку доказательно и корректно изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;
- демонстрирует знания некоторых особенностей научного и делового стиля;
- обладает знаниями отдельных теорий управления проектами в контексте организационных изменений;
- демонстрирует знания отдельных терминов управления проектами, их процессов и этапов в области организационных изменений;
- предпринимает попытку выбора методов анализа внутренней и внешней среды;

#### **Дифференцированный зачет**

- предпринимает попытку доказательно и корректно изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;
- демонстрирует знания некоторых особенностей научного и делового стиля;
- обладает знаниями отдельных теорий управления проектами в контексте организационных изменений;
- демонстрирует знания отдельных терминов управления проектами, их процессов и этапов в области организационных изменений;
- предпринимает попытку разработать управленческие решения;
- слабо демонстрирует знания речевого этикета при общении в профессиональной среде в ходе разработки управленческого решения;
- демонстрирует знания отдельных методов анализа внешней и внутренней среды, отдельные умения выбирать методы анализа и формулировать выводы в ходе разработки управленческого решения;
- обладает знаниями некоторых правил и технологий разработки управленческих решений касательно организационных изменений;
- владеет отдельными методами анализа внутренней и внешней среды организации;
- владеет некоторыми навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- предпринимает попытку провести презентацию решения;
- предпринимает попытку проанализировать результаты, полученные в ходе разработки решения по организационным изменениям

### **Кейс-задача**

- не предпринимает попытку разработать управленческие решения;
- демонстрирует полное отсутствие умений распределять роли в команде;
- не предпринимает попытку управлять командой проекта;
- не предпринимает попытку продемонстрировать некоторые знания лексического минимума, необходимого для повседневного общения и общения в академической и профессиональной среде, отдельной терминологии в рамках своей специальности в ходе разработки решения;
- демонстрирует отсутствие знания речевого этикета при общении в профессиональной среде в ходе разработки управленческого решения;
- демонстрирует отсутствие знания отдельных методов анализа внешней и внутренней среды, отдельные умения выбирать методы анализа и формулировать выводы в ходе разработки управленческого решения;
- не обладает знаниями правил и технологий разработки управленческих решений касательно организационных изменений;
- не владеет отдельными методами анализа внутренней и внешней среды организации;
- не владеет некоторыми навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- не предпринимает попытку провести презентацию решения;
- не предпринимает попытку проанализировать результаты, полученные в ходе разработки решения по организационным изменениям;

### **Практическое задание**

- не предпринимает попытку продемонстрировать умение полно, доказательно и корректно изложить знания в устной и письменной форме касательно организационных изменений;
- не предпринимает попытку составлять планы проектов по организационным изменениям;
- не предпринимает попытку оценить стоимость проекта по управлению организационными изменениями;
- не владеет отдельными методами построения моделей и процессов управления организационными изменениями;
- не владеет способностями проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей с позиции управления изменениями;
- не владеет некоторыми навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;
- демонстрирует отсутствие знания сущности планирования изменений в рыночных условиях;
- в ходе анализа организации не предпринимает попытку продемонстрировать знания теории управления проектами в контексте организационных изменений;

### **Эссе**

- демонстрирует отсутствие знаний особенностей научного и делового стиля;
- не предпринимает попытку изложить знания в области культуры управления изменениями в письменной и устной форме;
- не читает литературу по специальности с целью получения

*Неудовлетворительно*

профессиональной информации касательно управления изменениями в организации;

- демонстрирует отсутствие умений написать эссе по теме, связанной с организационными изменениями;
- не владеет отдельными навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям;
- не владеет отдельными навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;

#### **Доклад**

- демонстрирует отсутствие знаний особенностей научного и делового стиля;
- не предпринимает попытку изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;
- не читает литературу по специальности с целью получения профессиональной информации касательно форм сопротивления изменениям в организации;
- демонстрирует отсутствие умений подготовить доклад по теме, связанной с сопротивлением изменениям в организации;
- не владеет отдельными навыками письменной речи на английском языке, относящейся к официальному и полуофициальному стилям;
- не владеет отдельными навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;

#### **Контрольная работа**

- не предпринимает попытку изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;
- демонстрирует отсутствие знаний особенностей научного и делового стиля;
- не обладает знаниями отдельных теорий управления проектами в контексте организационных изменений;
- демонстрирует отсутствие знаний терминов управления проектами, их процессов и этапов в области организационных изменений;
- не предпринимает попытку выбора методов анализа внутренней и внешней среды;

#### **Дифференцированный зачет**

- не предпринимает попытку изложить знания в области ненадлежащего поведения организаций в письменной и устной форме;
- демонстрирует отсутствие знаний особенностей научного и делового стиля;
- не обладает знаниями отдельных теорий управления проектами в контексте организационных изменений;
- демонстрирует отсутствие знаний терминов управления проектами, их процессов и этапов в области организационных изменений;
- не предпринимает попытку разработать управленческие решения;
- демонстрирует отсутствие знания речевого этикета при общении в профессиональной среде в ходе разработки управленческого решения;
- демонстрирует отсутствие знания отдельных методов анализа внешней и внутренней среды, отдельные умения выбирать методы анализа и формулировать выводы в ходе разработки управленческого

<p>решения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не обладает знаниями правил и технологий разработки управленческих решений касательно организационных изменений;</li> <li>- не владеет отдельными методами анализа внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- не владеет некоторыми навыками сбора информации, требуемой для принятия управленческих решений;</li> <li>- не предпринимает попытку провести презентацию решения;</li> <li>- не предпринимает попытку проанализировать результаты, полученные в ходе разработки решения по организационным изменениям</li> </ul>	
---	--

***Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения***

***Варианты заданий контрольной работы***

1. Назовите составляющие эффективной команды;
2. Какие типы агентов изменений бывают?
  - А) генераторы;
  - Б) адаптеры;
  - В) внедренцы;
  - Г) модераторы;
  - Д) компенсаторы.
3. Заполните недостающими элементами рецепт успешного изменения с позиции проектного подхода:  
 «Выявить проблему» - «\_\_\_\_\_» - «Проанализировать данные» -  
 «Выработать решения» - «Выбрать одно решение» - «\_\_\_\_\_» -  
 «\_\_\_\_\_» - «Продолжить усовершенствования».
4. Какие изменения называются структурными?
5. Согласно теории жизненного цикла организации И. Адизеса, какая стадия характеризуется следующими чертами:
  - идея начинает работать;
  - продажи растут;
  - желание «объять необъятное»;
  - «эффект маятника»;
  - действия методом проб и ошибок.
6. В чем отличие нормальных проблем и аномальных согласно теории жизненного цикла организации И. Адизеса?

**Анализ кейса «1С».**

Фирма «1С» — российская компания, специализирующаяся на дистрибуции, поддержке и разработке компьютерных программ и баз данных делового и домашнего назначения. Название компании возникло из названия собственной поисковой программы: не более 1 секунды требовалось для получения требуемой информации.

История компании началась в 1991 году, когда молодая фирма «1С» никак не могла сдать в налоговую инспекцию баланс. Основатель компании Борис Нуралиев попросил своего брата Сергея вести бухгалтерию: «Он программист, чтобы вручную все не вбивать, быстро написал программу автоматизации». Правда, идею Бориса о возможности

продавать этот софт раскритиковал — в России уже работали сотни подобных компаний. «1С» отличилась тем, что начала работать через партнеров в регионах. «Другие компании отправляли софт по почте, как кот в мешке, а у «1С» в каждом городе появилось по дилеру. Можно прийти в офис, «пальцами потыкать», - рассказывает Б. Нуралиев.

Сегодня бизнес компании охватывает три основных сектора: "1С: Предприятие" — автоматизация бизнес-процессов, "1С: Мультимедиа" — игры, образовательный софт, справочники, и дистрибуция — как собственного программного обеспечения, так и чужого.

#### *1С: Предприятие*

Система "1С:Предприятие" состоит из передовой технологической платформы (ядра) и разработанных на ее основе прикладных решений ("конфигураций") и представляет собой интегрированную систему управления предприятием (ИСУП). В 2008 г. компании «1С» удалось обогнать по доле рынка ИСУП компанию Oracle и выйти на второе место вслед за гигантом SAP. По данным исследования IDC, объем российского рынка ИСУП достиг \$606,56 млн, доля «1С» - 18,7% или \$113,4 млн.

Система "1С: Предприятие" широко распространена в России, Украине, Казахстане, Белоруссии и успешно применяется организациями многих стран мира. Например, для Вьетнама был разработан продукт на базе «1С: Бухгалтерии 8», адаптированный для ведения учета в экономических условиях Вьетнама и учитывающий особенности местного законодательства. Адаптация коснулась не только перевода интерфейса конфигурации, но также форм документов, плана счетов, форм регламентированной отчетности и др. При этом фирма «1С» обеспечивала техническую и методическую поддержку этих работ. По результатам отзывов первых пользователей, по объему предоставляемой функциональности приложение «1С» не имеет аналогов на вьетнамском рынке массовых программ для бухгалтерии.

#### *1С: Мультимедиа*

Компания 1С создает новые игровые бренды и выводит в лидеры заслуживающие внимания игроков проекты. Б. Нуралиев так описывает процесс создания одной из игр: «Приходит ко мне руководитель направления игровых программ Юра Мирошников и предлагает сделать авиасимулятор. Есть готовая команда программистов и настоящих авиационных инженеров. Кто, спрашиваю, конкуренты? Он как-то насторожился: вот, говорит, Microsoft с большим отрывом. Страшновато, конечно. Но в результате сделали мы игрушку "Ил-2 штурмовик". И она обогнала в этом сегменте Microsoft по продажам в Wal-Mart. В самом сердце Америки».

В 2010 г. российское издательство компьютерных игр Snowball Studios и компания «1С-СофтКлуб» подписали соглашение об объединении компаний. Студия Snowball Studios традиционно работала с хорошими, но малоизвестными играми, которые затем превращала в известные и коммерчески успешные продукты. Аналогичной стратегии собирается придерживаться и объединенная компания.

Нужно отметить, что «1С» активно использует стратегию слияний и поглощений. По состоянию на 2010 год, по заверениям самой компании, «1С» владела или имела доли более чем в 300 ИТ-компаниях в России, СНГ и за рубежом.

#### *Б. Нуралиев: секреты успеха*

Борис Нуралиев, владелец и бессменный директор компании «1С», совершенно не признает галстуков, деловых костюмов, предпочитает кутерьму компьютерного зала тишине личного кабинета. Этот человек с внешностью «завлаба» 80-х – один из самых преуспевающих людей страны, сумевший построить крупнейшую в софтверной индустрии СНГ компанию. По результатам независимых рейтингов Борис Нуралиев неоднократно признавался одним из самых авторитетных лидеров компьютерного бизнеса России.

Сам Б. Нуралиев так объясняет успех своей компании. «ИТ-бизнес везде в мире начинается с нуля. Бери и пиши программу, денег для этого не надо. Никто из нас

изначально не вложил в компанию ни рубля – только свой труд. «1С» превращает в деньги интеллектуальную энергию своих сотрудников, не производя и не продавая ничего кроме программного обеспечения. Никаких нефтяных скважин и доменных печей. Основные бизнес-процессы выглядят весьма скромно: несколько десятков человек сидят за компьютерами, время от времени к зданию офиса подъезжают трейлеры, в них загружаются коробки с дисками и документацией. И все. Дальше фактически работают наши партнеры: сейчас у нас одних дилеров – 2300, магазины более чем в 400 городах России и странах СНГ. Почему мы так хорошо живем? Потому что наши продукты супертехнологичные. Они всем нужны, и за них охотно платят».

Действительно, внимание к потребностям клиентов – одна из неотъемлемых составляющих работы компании. В центральном офисе 1С есть секретное место, напоминающее комнату допросов из американских фильмов. Вроде бы комната как комната – стол, стул, зеркало. На самом деле зеркало прозрачное с обратной стороны, а за ним еще тесная комнатка. В ней программисты 1С, словно настоящие фэбээровцы, наблюдают, как бухгалтеры-клиенты, которых периодически собирает компания, работают с программами 1С. Смотрят на все: как человек водит мышкой, как реагирует на возможные проблемы, что ему мешает, насколько удобно пользоваться программой...

Другим важным фактором успеха, по мнению Нуралиева, является создание партнерской сети. «Мы создали целую отрасль, в которой сейчас работает более 100 тыс. человек». Кроме того, важен и успех Нуралиева как руководителя: «Я смог обеспечить высокую отдачу от каждого сотрудника при очень низкой текучести кадров на фирме и в ее партнерской сети. Что помогает? Сам много работаю – люди это видят».

Нуралиев подчеркивает творческий характер работы в компании: «В нашей области помимо индустрии очень много творчества. Руководитель IT-компании – это главный режиссер. Замени его на другого – пьеса окажется совершенно другой – и кто даст гарантию, что она окажется лучше? Поток принимаемых решений огромен: компания ведет одновременно несколько направлений, сотни проектов. Работать с информацией, вникать в каждый документ нет никакой возможности – поэтому предпочитаю работать с людьми. На мнение способных людей полагаюсь вполне, себе оставляю развитие, кадры, финансы и форс-мажор. Самые непростые задачи беру на себя, более ясные и простые – делегирую подчиненным».

Единственное, с чем не может мириться Нуралиев – это воровство. «При получении доказательств – прощаюсь с такими людьми сразу. Категорически не допускаю высокомерия, нетерпимости по национальному признаку, полу или возрасту». Действительно, проблема воровства более чем актуальна для 1С. По данным аналитиков, в России на 1 млн. легальных продуктов «1С» приходится 280 тыс. «пиратских» версий. Однако компания успешно борется с нарушителями. В начале декабря 2007 г. в Ростове-на-Дону пользователь, распространявший программы «1С» через торрент-сервис, был осужден – это первый случай осуждения за распространение контрафакта через Сеть в России.

#### *«Кризис – не бархатный сезон»*

В начале 2009 года доходы компании "1С" начали снижаться. Рост курса доллара при сохранении рублевых цен привел к тому, что продажи основного продукта компании - "1С:Предприятия" – в долларовом выражении откатились на уровень 2006 г. Б. Нуралиев описывает последствия кризиса: «Конечно, первые действия у компаний были судорожные – людей уволить, производство остановить. Тут роль автоматизации невелика. Но дальше те, кто бизнес не остановил, начали более осмысленные задачи решать. В первую очередь лучше считать деньги, бороться с дебиторкой, планировать свои расходы. Надо, чтобы программа не раз в квартал, а каждый день показывала, кто, сколько и когда должен заплатить».

Компании «1С» тоже пришлось перестраиваться. «Накануне кризиса мы отстроили огромный логистический центр в Москве. Безбумажный документооборот, адресное

хранение — компьютер указывает грузчикам, что и на какой полке лежит. Есть, в общем, чем хвастаться. Но делали под развитие, на вырост, а тут раз — и кризис, объемы упали. Программисты сидят себе, программы на будущее пишут, а складской персонал чем занимать?»

И компания нашла неординарное решение. Крупные западные производители фильмов, программного обеспечения — правообладатели — под кризис решили тоже сократить издержки и заняться дистрибуцией в России напрямую. «А что такое крупный правообладатель? Это офис, который подписывает в России контракты и деньги собирает. Все. Ящики в "Газели" они сами никогда не будут грузить. Эту логистику они нам отдали на аутсорсинг. Престижного для нас тут немного, но результатом я доволен: людей увольнять не нужно, площади загружены», - рассказывает Нуралиев.

*Будущее – за консолидацией?*

Недавно в новостных лентах промелькнуло сообщение о том, что фонд Baring Vostok Capital Partners, владеющий долями в "Яндексе" и Ozon.ru, может приобрести долю в капитале 1С. Это означает, что Борис Нуралиев задумал привлечь в свою семейную компанию (основные владельцы 1С — братья Борис и Сергей Нуралиевы) сторонних инвесторов. Время для продажи доли в компании не самое удачное. Стоимость компании, по различным оценкам, снизилась с \$1 млрд до \$500-600 млн. Однако, по мнению Нуралиева, сейчас настало оптимальное время для консолидации активов в ИТ-отрасли:

«Мы кредитов никогда не брали: текущей рентабельности всегда хватало для инвестиций в развитие. Но сейчас у меня возникло ощущение, что российский ИТ-рынок подошел к точке консолидации. В США в 1920-е годы были десятки автомобильных компаний, а потом "большая тройка" кардинально оторвалась от конкурентов. Похожий момент сейчас в России — можно купить интересные активы».

*Вопросы:*

1. Используя модель анализа организационных изменений Э. Петтигрю, опишите основные аспекты одного из изменений в компании «1С».
2. Приведите примеры спонтанных и спланированных изменений, описанных в кейсе. Какая теория – О или Е – превалирует в управлении изменениями в «1С»?
3. Какова роль первого руководителя в управлении изменениями компании «1С»? Насколько руководитель и его управленческая команда следуют рекомендациям Доусона в управлении изменениями? Какому имиджу современного менеджера по классификации Маккоби соответствует Б. Нуралиев?
4. Какие примеры ненадлежащего поведения организации Вы увидели в этом кейсе? Почему, по Вашему мнению, они могли возникнуть? Какие изменения ввела компания в ответ на эти действия?
5. Как может повлиять на политику управления изменениями в компании привлечение сторонних инвесторов? Если компания станет публичной, как финансовые рынки будут влиять на характер ее изменений?

Оценочные материалы по текущему контролю и промежуточной аттестации, предназначенные для проверки соответствия уровня подготовки по дисциплине «Управление изменениями» планируемым результатам освоения образовательной программы (в соответствии с образовательными стандартами), хранятся на кафедре-разработчике РПД в печатном и электронном виде.



**Лист актуализации рабочей программы дисциплины  
«Управление изменениями»**

№	Характеристика внесенных изменений (с указанием пунктов документа)	Дата и № протокола Ученого совета ЭФ	Подпись ответственного