

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**УЧЕТНО – ФИНАНСОВЫЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан учетно-финансового  
факультета, профессор

 С. В. Бондаренко

29 мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным  
профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки  
38.03.01 Экономика**

**Направленность  
Бизнес-аналитика**

**Уровень высшего образования  
Бакалавриат**

**Форма обучения  
очная, очно-заочная**

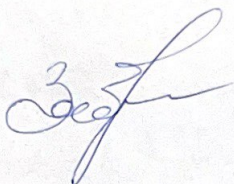
**Краснодар  
2023**



Рабочая программа дисциплины «Анализ и управление изменениями в организации» разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 954.

Авторы:

старший преподаватель



Е.В. Завгородняя

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономического анализа от 24.04.2023 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой,  
доктор экон. наук,  
профессор



Н.К. Васильева

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии учетно-финансового факультета, протокол № 9 от 11.05.2023 г.

Председатель  
методической комиссии,  
канд. экон. наук, доцент



И.Н. Хромова

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы,  
доктор экон. наук, профессор



Н. К. Васильева

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Анализ и управление изменениями в организации» является приобретение комплекса знаний, практических умений и навыков в области анализа и организации процесса управления изменениями в организациях.

### **Задачи дисциплины:**

- приобретение знаний о сущности изменений и технологиях (или методах) управления ими в коммерческих организациях;
- приобретение умений анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с учетом функционирования субъектов бизнеса в условиях непрерывных изменений для обоснования возможных решений;
- приобретение практических умений и навыков выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения в условиях непрерывных изменений, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ПК-4 – способен анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса.

ПК-6 – способен выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев

В результате изучения дисциплины «Анализ и управление изменениями в организации» обучающийся готовится к освоению трудовых функций:

Профессиональный стандарт: «Бизнес-аналитик»

Трудовая функция: «Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей»

Трудовая функция: «Анализ, обоснование и выбор решения»

## **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

«Анализ и управление изменениями в организации» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений

ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Бизнес-аналитика».

#### 4 Объем дисциплины (72 часа, 2 зачетные единицы)

| Виды учебной работы                   | Объем, часов |                    |
|---------------------------------------|--------------|--------------------|
|                                       | Очная форма  | Очно-заочная форма |
| <b>Контактная работа</b>              | 41           | 15                 |
| в том числе:                          |              |                    |
| – аудиторная по видам учебных занятий | 40           | 14                 |
| – лекции                              | 16           | 6                  |
| – практические занятия                | 24           | 8                  |
| – внеаудиторная                       | 1            | 1                  |
| – зачет                               | 1            | 1                  |
| <b>Самостоятельная работа</b>         | 31           | 57                 |
| <b>Итого по дисциплине</b>            | 72           | 72                 |

#### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 5 курсе в 9 семестре по учебному плану очно-заочной формы обучения.

#### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

| №<br>п<br>/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая<br>самостоятельную работу студентов<br>и трудоемкость (в часах) |                             |                               |
|------------------|--|----------------------------|---------|--|-----------------------------|-------------------------------|
|                  |  |                            |         | Лекции   | Практич<br>еские<br>занятия | Самостоят<br>ельная<br>работа |
| 1                | <b>Природа, источники и необходимость проведения изменений.</b><br>1. Место и значение изменений в деятельности предприятия<br>2. Природа, сущность и особенности изменений<br>3. Управление изменениями: понятие и содержание<br>4. Причины и источники изменений | ПК-4<br>ПК-6               | 8       | 2  | 2                           | 3                             |

| №<br>п / п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |                      |                        |
|------------|--|-------------------------|---------|--|----------------------|------------------------|
|            |  |                         |         | Лекции   | Практические занятия | Самостоятельная работа |
| 2          | <b>Виды изменений</b><br>1. Классификация изменений<br>2. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные<br>3. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные<br>4. Сферы проведения изменений  | ПК-4<br>ПК-6            | 8       | 2  | 4                    | 4                      |
| 3          | <b>Модели управления изменениями</b><br>1. Модели изменений поведения человека и их характеристика<br>2. Руководство и лидерство в управлении изменениями<br>3. Модели управления организационными изменениями и их характеристика<br>4. Процесс управления изменениями и его этапы  | ПК-4<br>ПК-6            | 8       | 2  | 2                    | 4                      |
| 4          | <b>Подготовка к изменениям и их планированию</b><br>1. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями<br>2. Организационная диагностика<br>3. Рабочие группы и команды в управлении изменениями<br>4. Разработка проекта изменений<br>5. Планирование изменений: содержание и особенности   | ПК-4<br>ПК-6            | 8       | 2  | 4                    | 4                      |
| 5          | <b>Механизм реализации изменений. Контроль.</b><br>1. Понятие и содержание механизма реализации изменений<br>2. Основные составляющие механизма реализации изменений: ресурсно-компетентностная, организационная, социально-психологическая и управленческая составляющие.<br>3. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"<br>4. Контроль осуществления изменений и реагирования | ПК-4<br>ПК-6            | 8       | 2  | 2                    | 4                      |
| 6          | <b>Управление сопротивлением изменениям</b><br>1. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития<br>2. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям<br>3. Причины сопротивления изменениям<br>4. Методы преодоления сопротивления изменениям<br>5. Процедура управления сопротивлением изменениям   | ПК-4<br>ПК-6            | 8       | 2  | 4                    | 4                      |
| 7          | <b>Традиционные и современные методы управления изменениями</b>  | ПК-4<br>ПК-6            | 8       | 2  | 2                    | 4                      |

| №<br>п / п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |                      |                        |
|------------|---|-------------------------|---------|--|----------------------|------------------------|
|            |   |                         |         | Лекции   | Практические занятия | Самостоятельная работа |
|            | 1. Классификация методов управления изменениями<br>2. Традиционные методы управления изменениями<br>3. Современные методы управления изменениями<br>4. Предельные подходы к управлению изменениями  |                         |         |  |                      |                        |
| 8          | <b>Изменения в стратегии предприятия</b><br>1. Сущность и формы стратегических изменений<br>2. Реструктуризация как форма организационных изменений<br>3. Реорганизация предприятия и ее формы<br>4. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений | ПК-4<br>ПК-6            | 8       | 2  | 4                    | 4                      |
| Итого      |   |                         |         | 16   | 24                   | 31                     |

### Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

| №<br>п / п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |                      |                        |
|------------|---|-------------------------|---------|--|----------------------|------------------------|
|            |   |                         |         | Лекции   | Практические занятия | Самостоятельная работа |
| 1          | <b>Природа, источники и необходимость проведения изменений.</b><br>1. Место и значение изменений в деятельности предприятия<br>2. Природа, сущность и особенности изменений<br>3. Управление изменениями: понятие и содержание<br>4. Причины и источники изменений                  | ПК-4<br>ПК-6            | 9       | 1  | 1                    | 10                     |
| 2          | <b>Виды изменений</b><br>1. Классификация изменений<br>2. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные<br>3. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные<br>4. Сферы проведения изменений   | ПК-4<br>ПК-6            | 9       | 1  | 1                    | 15                     |
| 3          | <b>Модели управления изменениями</b><br>1. Модели изменений поведения человека и их характеристика<br>2. Руководство и лидерство в управлении изменениями<br>3. Модели управления организационными изменениями и их характеристика<br>4. Процесс управления изменениями и его этапы | ПК-4<br>ПК-6            | 9       | 1  | 1                    | 10                     |

| №<br>п / п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |                      |                        |
|------------|--|-------------------------|---------|--|----------------------|------------------------|
|            |  |                         |         | Лекции   | Практические занятия | Самостоятельная работа |
| 4          | <b>Подготовка к изменениям и их планированию</b><br>1. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями<br>2. Организационная диагностика<br>3. Рабочие группы и команды в управлении изменениями<br>4. Разработка проекта изменений<br>5. Планирование изменений: содержание и особенности   | ПК-4<br>ПК-6            | 9       | 1  | 1                    | 10                     |
| 5          | <b>Механизм реализации изменений. Контроль.</b><br>1. Понятие и содержание механизма реализации изменений<br>2. Основные составляющие механизма реализации изменений: ресурсно-компетентностная, организационная, социально-психологическая и управленческая составляющие.<br>3. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"<br>4. Контроль осуществления изменений и реагирования | ПК-4<br>ПК-6            | 9       | 0,5  | 1                    | 13                     |
| 6          | <b>Управление сопротивлением изменениям</b><br>1. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития<br>2. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям<br>3. Причины сопротивления изменениям<br>4. Методы преодоления сопротивления изменениям<br>5. Процедура управления сопротивлением изменениям   | ПК-4<br>ПК-6            | 9       | 0,5  | 1                    | 15                     |
| 7          | <b>Традиционные и современные методы управления изменениями</b><br>1. Классификация методов управления изменениями<br>2. Традиционные методы управления изменениями<br>3. Современные методы управления изменениями<br>4. Предельные подходы к управлению изменениями  | ПК-4<br>ПК-6            | 9       | 0,5  | 1                    | 10                     |
| 8          | <b>Изменения в стратегии предприятия</b><br>1. Сущность и формы стратегических изменений<br>2. Реструктуризация как форма организационных изменений<br>3. Реорганизация предприятия и ее формы<br>4. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений  | ПК-4<br>ПК-6            | 9       | 0,5  | 1                    |                        |

| №<br>п<br>/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая<br>самостоятельную работу студентов<br>и трудоемкость (в часах) |                             |                               |
|------------------|---------------------------|----------------------------|---------|--|-----------------------------|-------------------------------|
|                  |                           |                            |         | Лекции   | Практич<br>еские<br>занятия | Самостоя<br>тельная<br>работа |
| Итого            |                           |                            |         | 6  | 8                           | 57                            |

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебная литература и методические указания (для самостоятельной работы)

Анализ и управление изменениями в организации [Электронный ресурс] : метод. указания по самостоятельной работе / сост. Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова. – Краснодар, 2022. – 46с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11553>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

| Номер семестра*   | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО |
|---|---|
| ПК-4 – способен анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса |   |
| 1   | Введение в профессию  |
| 3   | Предпринимательское право   |
| 4   | Современные бизнес-модели   |
| 4   | Анализ данных на SQL  |
| 4   | Производственная практика: практика по получению навыков профессиональной деятельности                                  |
| 5   | Управленческий учет   |
| 5   | Прикладная статистика   |
| 5   | Бизнес-анализ   |
| 6   | Методы принятия управленческих решений  |
| 6   | Основы анализа данных на Python   |
| 6   | Моделирование и анализ бизнес-процессов   |
| 6   | Бизнес-анализ   |
| 7   | Управленческая отчетность   |
| 7   | Бизнес-планирование   |
| 7   | Анализ финансовой отчетности  |



|  |   |
|--|---|
| Номер семестра*  | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО |
| 7  | Системы бизнес-аналитики (BI)   |
| 7  | Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности          |
| 8  | Контроль и управление проектами   |
| 8  | Системы бизнес-аналитики (BI)   |
| 8  | Управленческий анализ   |
| 8  | Анализ эффективности бизнеса  |
| 8  | <i>Анализ и управление изменениями в организации</i>  |
| 8  | Реинжиниринг бизнес-процессов   |
| 8  | Производственная практика: преддипломная практика   |
| 8  | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы  |
| ПК-6 – способен выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев |   |
| 3  | Бухгалтерский финансовый учет   |
| 4  | Бухгалтерский финансовый учет   |
| 4  | Производственная практика: практика по получению навыков профессиональной деятельности                                  |
| 5  | Управленческий учет   |
| 5  | Прикладная статистика   |
| 5  | Бухгалтерская финансовая отчетность   |
| 5  | Бизнес-анализ   |
| 6  | Налоговый учет и налоговая оптимизация  |
| 6  | Методы принятия управленческих решений  |
| 6  | Моделирование и анализ бизнес-процессов   |
| 6  | Бухгалтерская финансовая отчетность   |
| 6  | Бизнес-анализ   |
| 7  | Международные стандарты финансовой отчетности   |
| 7  | Управленческая отчетность   |
| 7  | Бизнес-планирование   |
| 7  | Аудит   |
| 7  | Системы бизнес-аналитики (BI)   |
| 7  | Анализ предпринимательских рисков   |
| 7  | Анализ и прогнозирование банкротства  |
| 7  | Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности          |
| 8  | Инвестиционный анализ   |
| 8  | Внутренний аудит  |
| 8  | Контроль и управление проектами   |
| 8  | Системы бизнес-аналитики (BI)   |
| 8  | Управленческий анализ   |
| 8  | Анализ эффективности бизнеса  |
| 8  | <i>Анализ и управление изменениями в организации</i>  |
| 8  | Реинжиниринг бизнес-процессов   |

|                 |   |
|-----------------|---|
| Номер семестра* | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО |
| 8               | Производственная практика: преддипломная практика   |
| 8               | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы  |

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)   | Уровень освоения  |   |   |  | Оценочное средство   |
|---|---|---|---|--|--|
|   | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)  | удовлетворительно (минимальный пороговый)   | хорошо (средний)  | отлично (высокий)  |  |
| ПК-4 – способен анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса |   |   |   |  |  |
| ПК-4.2<br>Анализирует и интерпретирует информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, оценивает их эффективность с точки зрения разработанных целевых показателей                      | Уровень <b>знаний</b> ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные <b>умения</b> анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые <b>навыки</b> оценивать эффективность решений с точки зрения разработанных целевых показателей | Минимально допустимый уровень <b>знаний</b> , допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные <b>умения</b> анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор <b>навыков</b> оценивать эффективность решений с точки зрения разработанных целевых показателей для решения стандартных задач с некоторыми недочетами | Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные <b>умения</b> анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Продемонстрированы базовые <b>навыки</b> оценивать эффективность решений с точки зрения разработанных целевых показателей при решении стандартных задач | Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные <b>умения</b> анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами. Продемонстрированы <b>навыки</b> оценивать эффективность решений с точки зрения разработанных целевых показателей при решении нестандартных задач | Реферат (знания, умения)<br><br>Задача (знания, умения, навыки)<br><br>Тест (знания, умения)<br><br>Вопросы и задания для проведения зачета (знания, умения, навыки) |
| ПК-4.3<br>Использует результаты анализа для формирования  | Уровень <b>знаний</b> ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки.   | Минимально допустимый уровень <b>знаний</b> , допущено много негрубых оши-  | Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько  | Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем прог-  |  |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)  | Уровень освоения   |  |   |  | Оценочное средство   |
|--|--|--|---|--|--|
|  | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)   | удовлетворительно (минимальный пороговый)  | хорошо (средний)  | отлично (высокий)  |  |
| управленческих решений, планирования деятельности субъектов бизнеса  | При решении стандартных задач не продемонстрированы основные <b>умения</b> использовать результаты анализа для формирования управленческих решений, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые <b>навыки</b> использовать результаты анализа для формирования управленческих решений                                 | бок. Продемонстрированы основные <b>умения</b> использовать результаты анализа для формирования управленческих решений, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор <b>навыков</b> использовать результаты анализа для формирования управленческих решений для решения стандартных задач с некоторыми недочетами                      | негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные <b>умения</b> использовать результаты анализа для формирования управленческих решений, решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Продемонстрированы базовые <b>навыки</b> использовать результаты анализа для формирования управленческих решений при решении стандартных задач   | Продемонстрированы все основные <b>умения</b> использовать результаты анализа для формирования управленческих решений, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами. Продемонстрированы <b>навыки</b> использовать результаты анализа для формирования управленческих решений при решении нестандартных задач                                      |  |
| ПК-6 – способен выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев |  |  |   |  |  |
| ПК-6.2<br>Выбирает и принимает обоснованные бизнес-решения   | Уровень <b>знаний</b> ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные <b>умения</b> выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, имели место грубые ошибки. Не продемонстрированы базовые <b>навыки</b> выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения | Минимально допустимый уровень <b>знаний</b> , допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные <b>умения</b> выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор <b>навыков</b> выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения при стандартных задачах с некоторыми недочетами | Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные <b>умения</b> выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые <b>навыки</b> выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, при решении стандартных задач | Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные <b>умения</b> выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами. Продемонстрированы <b>навыки</b> выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, при решении нестандартных задач | Реферат (знания, умения)<br><br>Задача (знания, умения, навыки)<br><br>Тест (знания, умения)<br><br>Вопросы и задания для проведения зачета (знания, умения, навыки) |
| ПК-6.4<br>Критически оценивает последствия   | Уровень <b>знаний</b> ниже минимальных требований,   | Минимально допустимый уровень <b>знаний</b> , допущено много   | Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, допу-   | Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, без  |  |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения  |   |  |   | Оценочное средство |
|---|---|---|--|---|--------------------|
|   | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)  | удовлетворительно (минимальный пороговый)   | хорошо (средний)   | отлично (высокий)   |                    |
| бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев                           | имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные <b>умения</b> критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые <b>навыки</b> критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев | негрубых ошибок. Продemonстрированы основные <b>умения</b> критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор <b>навыков</b> критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев для решения стандартных задач с некоторыми недочетами | щено несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные <b>умения</b> критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев, решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Продemonстрированы базовые <b>навыки</b> критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев при решении стандартных задач | ошибок. Продemonстрированы все основные <b>умения</b> критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами. Продemonстрированы <b>навыки</b> критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев при решении нестандартных задач |                    |

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

#### Текущий контроль

#### Тематика рефератов

1. Концепция организационных изменений
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Типология организационных изменений
5. Подходы к анализу и проведению изменений
6. Модели организационных изменений
7. Модель изменений К. Левина
8. Модели организационного развития
9. Инструменты проведения организационных изменений

## 10. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений

### Тест

#### *Примеры тестовых заданий:*

1. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
  - а) низкий профессионализм персонала
  - б) внутренние и внешние
  - в) внешние, внутренние, психологические
  - г) логические, социологические, психологические
2. Для проведения изменений в организации требуется:
  - а) желание руководства
  - б) наличие проблем
  - в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - г) отсутствие сопротивления изменениям
3. Типология видов организационных изменений:
  - а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
  - б) имеет практическое и теоретическое значение
  - в) представляет интерес для студентов
  - г) представляет интерес для ученых
4. Основные уровни организационных изменений:
  - а) индивидуальный, групповой, системный
  - б) внешний и внутренний
  - в) логический, социологический, психологический
  - г) закрытый и открытый
5. Основные формы сопротивления изменениям:
  - а) слухи, утаивание информации
  - б) открытая, закрытая
  - в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - г) забастовки, увольнения, неподчинение
6. Классификация причин сопротивления изменениям:
  - а) представляет интерес для студентов
  - б) имеет практическое и теоретическое значение
  - в) не имеет смысла при планировании изменений
  - г) представляет интерес для ученых
7. Аналитическая стратегия организационных изменений используется:
  - а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении



- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) при решении технических проблем
- д) в кризисных ситуациях, жестких условиях

8. Директивная стратегия организационных изменений используется:

- а) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- д) при решении технических проблем

9. Стратегия соучастия организационных изменений используется:

- а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- д) при решении технических проблем

10. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:

- а) управляемости и творчества
- б) умение привлекать и реализовывать новые идеи
- в) гибкости и контролируемости
- г) организованности и слаженности
- д) миссии и цели

### **Задача**

1. Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 1).

Таблица 1 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

| 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 сложившиеся традиции             |  |
| 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  |  |

*Вопросы к ситуации:*

Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

2. Опишите кратко конкретное организационное изменение, в котором вам приходилось участвовать. Укажите, какая новая информация и знание, новое поведение и практика, новые ценности и нормы появились (сформировались) у вас или вашей организации в результате.

| Примеры тройственности изменения: |  |
|-----------------------------------|--|
| Новая информация и знание         |  |
| Новое поведение и практика        |  |
| Новые ценности и нормы            |  |

3. Проанализируйте произошедшие недавно (происходящие сейчас) изменения в вашей организации и отрасли, в которой она работает (по всем

четырем видам) :

- назовите несколько конкретных изменений каждого вида,
- определите направление произошедшего изменения ( сверху вниз, снизу вверх, горизонтальное)
- укажите наличие (отсутствие) связи происходящих изменений в отрасли и в вашей организации.

Результаты анализа внесите в таблицу.

| Вид организационных изменений     | Изменения в организации |                       | Изменения в отрасли |                       | Наличие (отсутствие) связи происходящих изменений |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---|
|                                   | Примеры                 | Направление изменений | Примеры             | Направление изменений |   |
| Изменений в технологии            |                         |                       |                     |                       |   |
| Изменений в товарах и услугах     |                         |                       |                     |                       |   |
| Изменений в стратегии и структуре |                         |                       |                     |                       |   |
| Изменения в культуре              |                         |                       |                     |                       |   |

4. Выберите конкретный документ, описывающий процесс изменения в вашей организации или отрасли (назовите его), например, программа развития, новый проект, новая государственная политика отрасли и т. п. Установите наличие всех фаз «штурманской карты» при его создании, подтвердите свои суждения выдержками из анализируемого документа. Если некоторые фазы были пропущены, сформулируйте прогноз успешности проводимых изменений.

| Фазы «штурманской карты»        | Как это представлено в анализируемом документе | Примечания (ваши суждения, оценки) |
|---------------------------------|--|------------------------------------|
| Фаза 1. Установление курса      |  |                                    |
| Фаза 2. Планирование процесса   |  |                                    |
| Фаза 3. Повышение эффективности |  |                                    |
| Фаза 4. Перегруппировка         |  |                                    |

5. Дайте определение понятию «управленческое изменение», представленному в специализированной экономической литературе и заполните таблицу:

| Определение | Автор и источник литературы |
|-------------|-----------------------------|
|             |                             |
|             |                             |
|             |                             |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

### **Промежуточная аттестация**

**Компетенция:** способен анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса (ПК-4)

#### **Вопросы для проведения зачета**

1. Место и значение изменений в деятельности предприятия
2. Природа, сущность и особенности изменений
3. Управление изменениями: понятие и содержание
4. Причины и источники изменений
5. Классификация изменений
6. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
7. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
8. Сферы проведения изменений
9. Менеджер по изменениям: требования и компетентности
10. Отличия менеджеров и лидеров изменений
11. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям
12. Личность лидера изменений как детерминанта эффективности менеджера - лидера из изменений
13. Общая ситуация как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
14. Стилль лидерства и управления как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
15. Модели изменений поведения человека и их характеристика
16. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
17. Процесс управления изменениями и его этапы
18. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями
19. Организационная диагностика
20. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
21. Разработка проекта изменений
22. Планирование изменений: содержание и особенности
23. Понятие и содержание механизма реализации изменений
24. Основные составляющие механизма реализации изменений
25. Ресурсно-компетентностная составляющая механизма реализации изменений

26. Организационная составляющая механизма реализации изменений

27. Социально-психологическая составляющая механизма реализации изменений

28. Управленческая составляющая механизма реализации изменений

29. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"

30. Контроль осуществления изменений и реагирования

31. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития

32. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям

33. Причины сопротивления изменениям

34. Методы преодоления сопротивления изменениям

35. Процедура управления сопротивлением изменениям

### ***Задания для проведения зачета***

#### **Задание 1**

На основании изучения представленной Вам информации о торговой организации необходимо:

- сформулировать миссию этой организации;
- построить декомпозицию целей финансовой, клиентской, операционной и кадровой составляющих бизнеса этой организации;
- документировать структуру организации и определить должности сотрудников, определяя сферу ответственности в разрезе составляющих бизнеса;
- выбрать одну из составляющих бизнеса для детальной проработки;
- предложить варианты возможных изменений для повышения эффективности функционирования бизнеса торговой организации.

#### **Задание 2**

Свяжите приведенные понятия в пары и объясните эту взаимосвязь: организация, система, изменение, формализация, специализация, размер организации, внешняя среда, культура организации, специализация, иерархия власти, кризис, технология, рост, организационная структура, контекстные характеристики, индивидуальные предпочтения.

#### **Задание 3**

Напишите реферат на тему «Изменение в моей жизни»: опишите причины изменений и ситуацию, вызвавшую потребность в изменениях, установите причинно-следственную связь «причины — ситуация — решение — изменения».

1. Вы полагаете, что изменение названия страны или города может улучшить их внутренний и международный имидж?

2. Оцените роль и влияние макроэкономических показателей развития страны на имидж государства, принимая во внимание то, что всего лишь через неделю после обнародования инициативы Н. Назарбаева курс национальной валюты (тенге) был девальвирован на 18 процентов?



#### **Задание 4**

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (бизнес-единиц, БЕ) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов.

В этом случае возможны два стратегических решения: пересмотр задач в сторону уменьшения или поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путем совершенствования текущего бизнеса, либо за счет его трансформации в новые разновидности.

Задания:

1. Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».
2. Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2020 года 9 Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?
3. Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

#### **Задание 5**

Нередко компании определяют свой бизнес в соответствии с продукцией, которую они производят – «железнодорожный», «агропромышленный», «электронный». Но как показал Теодор Левитт в классической статье «Маркетинговая миопия», данный метод определения чреват многими опасностями. С появлением новых технологий потребности людей стали динамично изменяться, многие товары быстро выходят из моды. В этой связи для предупреждения «морального износа» авторитетный ученый предложил компаниям определять бизнес в терминах потребностей клиентов, которых они обслуживают: например, не железнодорожный, а «удовлетворяющий потребности в перевозках», не электронный, а «удовлетворяющий нужды потребителей в информации».

Выразите свое отношение к рекомендации Теодора Левитта. В отечественном мультфильме «Приключения капитана Врунгеля» есть знаменитая фраза: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет».

**Компетенция:** способен выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев (ПК-6)

**Вопросы для проведения зачета**

1. Необходимость, сущность и пути организационного развития
2. Модели организационного развития
3. Модель организационного развития И. Адизесса
4. Модель организационного развития Л. Грейнера
5. Теория фазовых трансформаций бизнеса как модель организационного развития
6. Содержание концепции организационного развития
7. Управление бизнес-процессами: содержание и понятие
8. Сущность и виды реинжиниринга бизнес-процессов
9. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов
10. Сущность и формы стратегических изменений
11. Реструктуризация как форма организационных изменений
12. Реорганизация предприятия и ее формы
70. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений
13. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
14. Интеграционные процессы и изменения
15. Диверсификационные процессы и изменения
16. Изменения, связанные со стратегиями стабилизации и сокращения деятельности предприятия
16. Классификация методов управления изменениями
18. Традиционные методы управления изменениями
19. Современные методы управления изменениями
20. Предельные подходы к управлению изменениями
21. Организационно-функциональное моделирование бизнес-процессов.
22. Состав и функции команд реинжиниринга бизнес-процессов.
23. Инструментальные программные средства реинжиниринга бизнес-процессов.
24. Классификация методологий структурного анализа бизнес-процессов.
25. Декомпозиция бизнес-процессов.

### ***Задания для проведения зачета***

#### **Задание 1**

На основании изучения представленной Вам информации о автотранспортной организации необходимо:

- сформулировать миссию этой организации;
- построить декомпозицию финансовых целей бизнеса организации;
- оценить возможность реализации предлагаемых изменений с учетом операционного и финансового риска.

#### **Задание 2**

Приведите 2-3 примера, когда название компании или ее продукта оказалось удачным и это в решающей степени обеспечило успех.

В любом современном учебнике по маркетингу содержатся правильные утверждения и призывы к организациям: «Компания не просто должна идти навстречу потребностям покупателей, но опережать в этом своих конкурентов». При этом, ответить на вопрос, кто является конкурентом организации, не так уж просто. Однозначного ответа на этот вопрос не существует, поскольку различают, как минимум, четыре типа конкурентов:

### **Задание 3**

Охарактеризуйте каждый тип и обоснуйте возможность применения трех стратегий (лидерство по издержкам, дифференцирование, фокусирование усилий) для расширения клиентской базы и победы над реальными и потенциальными конкурентами организации.

### **Задание 4**

1. Являются ли термины «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Поясните. Приведите примеры.

2. Заполните таблицу, предложив свою интерпретацию 8 типов организационной культуры (версия М. Бурке), опираясь на образец: *Сравнительный анализ типов организационной культуры*

По мнению известного американского социолога Эдгара Шейна (Edgar H. Schein), организационная культура представляет собой «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем». Эти приемы и правила «представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), «бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива».

### **Задание 5**

1. Действительно ли администрация организации всегда является «локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения. Французский социолог Н. Деметр подчеркивал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

2. Согласны ли Вы с данным утверждением? Не кажется ли Вам, что в ряде современных организаций большинство работников лишь играют определенные роли, искажая при этом свою сущность?

3. Какие формы и методы развития персонала являются, по Вашему мнению, наиболее и наименее эффективными? Приведите соответствующие примеры.

## **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины, оценка знаний и умений обучающихся на зачете производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

### **Оценочные средства:**

**1. Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основную часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.п.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» ставится, если основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если тема реферата не раскрыта, обнаруживается непонимание студентом проблемы или реферат не представлен вовсе.

**2. Задача** – средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи

с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

Критерии оценивания выполнения задачи.

Оценка «отлично» — выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» — выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» — выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» — выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**3. Тест** – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента более чем на 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента на 51-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии неправильного ответа студента на 50 % и более тестовых заданий.

**4. Зачет** – форма проверки успешного выполнения обучающимися практических работ, усвоения учебного материала дисциплины в ходе практических занятий, самостоятельной работы.

Вопросы, выносимые на зачет, доводятся до сведения обучающихся за месяц до сдачи зачета. Контрольные требования и задания соответствуют требуемому уровню усвоения дисциплины и отражают ее основное содержание.



Критерии оценки знаний при проведении зачета.

Оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), «незачтено» - параметрам оценки «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой практические задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, знает методику экономического анализа с погрешностями справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Кожевина О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 464 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-015670-5. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1045608>

2. Маслевич Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

3. Резник С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Кожевина О. В. Управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816937>

2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ISBN 978-5-16-006592-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832152>

3. Мишура Л. Г. Организация, анализ и управление финансовыми ресурсами предприятия : учебное пособие / Л. Г. Мишура, Т. М. Сизова. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 35 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/67457.html>

4. Тарабрин К. М. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

| № | Наименование                  | Тематика      | Ссылка  |
|---|-------------------------------|---------------|---|
| 1 | Znanium.com                   | Универсальная | <a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>             |
| 2 | IPRbook                       | Универсальная | <a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a> |
| 3 | Образовательный портал КубГАУ | Универсальная | <a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>         |

### **Перечень Интернет сайтов:**

– Минфин России: Документы МСФО: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs](http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs), свободный. – Загл. с экрана

– Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.forecast.ru>, свободный. – Загл. с экрана

– Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.gks.ru](http://www.gks.ru), свободный. – Загл. с экрана

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Анализ и управление изменениями в организации [Электронный ресурс] : метод. указания по самостоятельной работе / сост. Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова. – Краснодар, 2022. – 46с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11553>

2. Анализ и управление изменениями в организации [Электронный ресурс] : метод. указания к практическим занятиям / сост. Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова. – Краснодар, 2022. – 25с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11559>

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет";
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **Перечень лицензионного ПО**

| № | Наименование  | Краткое описание         |
|---|---|--------------------------|
| 1 | MicrosoftWindows                                    | Операционная система     |
| 2 | Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint) | Пакет офисных приложений |
| 3 | Система тестирования INDIGO                         | Тестирование             |

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

| № | Наименование     | Тематика | Электронный адрес   |
|---|------------------|----------|---|
| 1 | Гарант           | Правовая | <a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>         |
| 2 | Консультант Плюс | Правовая | <a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a> |

|   |   |               |   |
|---|---|---------------|---|
| 3 | Научная электронная библиотека eLibrary | Универсальная | <a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a> |
|---|---|---------------|---|

Доступ к сети Интернет

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус и корпус зооинженерного факультета оборудованы пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

| № п/п | Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы | Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения   | Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|-------|--|--|--|
| 1     | Анализ и управление изменениями в организации  | Помещение №221 ГУК, площадь – 101 м <sup>2</sup> ; посадочных мест – 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.<br><br>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и | 350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13   |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ;<br>программное обеспечение: Windows, Office;<br>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.  |  |
| 2 | Анализ и управление изменениями в организации | Помещение №114 ЗОО, площадь – 43м <sup>2</sup> ; посадочных мест – 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.<br><br>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ | 350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13 |

### 13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

| Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью | Форма контроля и оценки результатов обучения  |
|---|---|
| <i>С нарушением зрения</i>                | – устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;<br>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота |

|   |   |
|---|---|
|   | зрения - графические работы и др.;<br>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.   |
| <i>С нарушением слуха</i>                         | – письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;<br>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;<br>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.   |
| <i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i> | – письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;<br>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;<br>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др. |

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

### **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

## **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

## **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и



специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;

- опора на определенные и точные понятия;

- использование для иллюстрации конкретных примеров;

- применение вопросов для мониторинга понимания;

- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;

- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимнообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

– чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

– соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

– минимизация внешних шумов;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

**Студенты с прочими видами нарушений  
(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной,  
центральной нервной и сердечно-сосудистой систем,  
онкологические заболевания)**

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.