

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ИНСТИТУТ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ИННОВАЦИЙ**



**Рабочая программа дисциплины**

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки  
**38.04.01 Экономика**

Направленность  
**Цифровая экономика в АПК**

Уровень высшего образования  
**Магистратура**

Форма обучения  
**Очная, заочная**

**Краснодар  
2022**

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» разработана на основе ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 11 августа 2020 г. № 939.

Авторы:

д.э.н., профессор



В. А. Семидоцкий

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры цифровой экономики от 16 июня 2022 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой  
профессор



В. А. Семидоцкий

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии Института цифровой экономики и инноваций, протокол от 13 июня 2022 г, протокол №8.

Председатель  
методической комиссии  
д-р экон. наук, профессор



В. А. Семидоцкий

Руководитель  
основной  
профессиональной  
образовательной  
программы, д-р экон.  
наук, профессор



В. А. Семидоцкий

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

**Целью** освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование знаний и практических навыков по управлению процессом превращения новых идей в коммерчески результативные продукты и процессы.

### **Задачи дисциплины**

- формирование теоретических знаний о диагностике проблемных зон в организации, требующих изменений;
- формирование умений по организации процесса трансформации идеи инновации;
- формирование знаний и умений, связанных с экономической оценкой инновационного проекта, привлечением венчурных инвестиций, государственного финансирования и эффективной эксплуатации возможностей национальной инвестиционной системы.

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

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

УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

ПК-1 – Способен осуществлять разработку программ и выбор инструментария проведения научных исследований в области цифровой экономики с применением информационных технологий

ПК-2 - Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации

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

«Управление изменениями» является дисциплиной базовой части ОПОП, формируемой участниками образовательных отношений, по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность Цифровая экономика в АПК.

## **4 Объем дисциплины (252 часа, 7 зачетных единиц)**

Виды учебной работы	Объем, часов
	Очная форма обучения
<b>Контактная работа</b>	126
в том числе:	
– аудиторная по видам учебных занятий	64
– лекции	34
– практические	30
– внеаудиторная	3
- курсовой проект	54
– экзамен	8
<b>Самостоятельная работа</b>	126
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>252</b>

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен  
Дисциплина изучается на 1 курсе, в 1,2 семестрах по учебному плану очной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	<b>Природа изменений</b> 1. Технологии и цивилизация 2. Технологическая платформа 3. Что такое инновация?	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	1	4	2	12
2	<b>Классификация изменений</b> 1. Виды инноваций 2. Продуктовая инновация 3. Процессная инновация 4. Маркетинговые нововведения 5. Организационные новации	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	1	4	4	12
3	<b>Методы управления изменениями</b> 1. Инновационный процесс 2. Генерация идеи новшества 3. Научно-исследовательские работы 4. Производственный этап 5. Маркетинг инноваций: диффузия	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	1	4	4	12

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
4	<b>Экономика инновационного проекта</b> 1. Структура доходов и расходов проекта 2. Венчурное финансирование 3. Бюджет производства	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	1	4	4	12
5	<b>Государственное регулирование инновационной деятельности</b> 1. Задачи государства в инновационной сфере 2. Научно-техническое прогнозирование 3. Правовая защита инноваций 4. Инновационная инфраструктура	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	1	4	2	12
6	<b>Построение организационных структур компании под цели инновационного менеджмента</b>	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	2	4	4	12
7	<b>Стартап</b>	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	2	2	2	12
8	<b>Проектный менеджмент и проектные команды</b>	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	2	2	2	12
9	<b>Финансирование инновационных инициатив</b>	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	2	2	2	10
10	<b>Государственная поддержка инновационных инициатив</b>	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	2	2	2	10
11	<b>Определение эффективности изменений</b>	УК-1 УК-2 ПК-1 ПК-2	2	2	2	10
Итого				34	30	126

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

### **6.1 Методические указания (собственные разработки)**

## 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
<b>УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий</b>	
Указываются номер семестра по возрастанию	Указываются последовательно дисциплины, практики
1,2	<i>Управление изменениями</i>
2	Управление проектами
2	Цифровая экономика в АПК
2	Стратегия развития цифрового бизнеса
3,4	Анализ данных и интеллектуальные системы
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</b>	
Указываются номер семестра по возрастанию	Указываются последовательно дисциплины, практики
1,2	<i>Управление изменениями</i>
2	Стратегия развития цифрового бизнеса
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК-1 – Способен осуществлять разработку программ и выбор инструментария проведения научных исследований в области цифровой экономики с применением информационных технологий.</b>	
1,2	<i>Управление изменениями</i>
3,4	Анализ данных и интеллектуальные системы
3,4	Генерация и продвижение цифрового продукта
4	Преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК-2 – способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации</b>	
Указываются номер семестра по возрастанию	Указываются последовательно дисциплины, практики
1,2	<i>Управление изменениями</i>
2	Цифровая экономика в АПК
2	Стратегия развития цифрового бизнеса
3	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Преддипломная практика
	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 и не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

### УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий

УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Устный опрос, решение задач, реферат, тест
УК-1.2. Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации.	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
УК-1.3. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения.					
УК-1.4. Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из					

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности					
---	--	--	--	--	--

**УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла**

УК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.	Уровень <b>знаний</b> ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные <b>умения</b> , имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые <b>навыки</b>	Минимально допустимый уровень <b>знаний</b> , допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные <b>умения</b> , решены типовые задачи. Имеется минимальный набор <b>навыков</b> 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> , решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые <b>навыки</b> при решении стандартных задач	Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные <b>умения</b> , решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы <b>навыки</b> при решении нестандартных задач	Устный опрос, решение задач, реферат, тест
УК-2.2. Способен видеть образ результата деятельности и планировать последовательность шагов для достижения данного результата.					
УК-2.3. Формирует план-график					



Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<p>реализации проекта в целом и план контроля его выполнения. УК-2.4. Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимым и ресурсами. УК-2.5. Представляет публично результаты проекта (или отдельных его этапов) в форме отчетов, статей, выступлений на научно-практических семинарах и конференциях УК-2.6. Предлагает возможные пути (алгоритмы) внедрения в практику результатов проекта (или осуществляет его внедрение).</p>					
--	--	--	--	--	--

**ПК-1 – Способен осуществлять разработку программ и выбор инструментария проведения научных исследований в области цифровой**

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<b>экономики с применением информационных технологий.</b>					
ПК-1.1. Применяет логику научного исследования, составляет программу, и выбирает методы и инструменты в соответствии с поставленным и задачами при разработке последовательности выполнения исследований	Уровень <b>знаний</b> ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые <b>навыки</b>	Минимально допустимый уровень <b>знаний</b> , допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные <b>умения</b> , решены типовые задачи. Имеется минимальный набор <b>навыков</b> для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые <b>навыки</b> при решении стандартных задач	Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы <b>навыки</b> при решении нестандартных задач	Устный опрос, решение задач, реферат, тест
ПК-1.2. Осуществляет сбор, обработку, анализ и систематизацию информации по теме исследования, используя различные базы данных и современные информационные технологии, учебно-методическую и периодическую литературу для проведения прикладных исследований					
<b>ПК-2 – Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации</b>					
ПК-2.1.	Уровень	Минимально	Уровень	Уровень	Устный опрос,

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<p>Определяет цели и задачи стратегических изменений в организации ПК-2.2</p> <p>Определяет основные параметры и ключевые показатели эффективности и разрабатывает стратегических изменений в организации ПК-2.3</p> <p>Определяет критерии оценки успеха стратегических изменений в организаций ПК-2.4</p> <p>Проводит оценку соответствия изменений стратегическим целям организации ПК-2.5</p> <p>Осуществляет разработку планов реализации стратегических изменений в организации</p>	<p><b>знаний</b> ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные <b>умения</b>, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые <b>навыки</b></p>	<p>допустимый уровень <b>знаний</b>, допущено много негрубых ошибок.</p> <p>Продемонстрированы основные <b>умения</b>, решены типовые задачи.</p> <p>Имеется минимальный набор <b>навыков</b> для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p><b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.</p> <p>Продемонстрированы все основные <b>умения</b>, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые <b>навыки</b> при решении стандартных задач</p>	<p><b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.</p> <p>Продемонстрированы все основные <b>умения</b>, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы <b>навыки</b> при решении нестандартных задач</p>	<p>решение задач, реферат, тест</p>
---	---	---	--	---	-------------------------------------

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков,

## **характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

ПК-1 – Способен осуществлять разработку программ и выбор инструментария проведения научных исследований в области цифровой экономики с применением информационных технологий

### *Для текущего контроля*

Реферат – краткий доклад или презентация по определенной теме, где собрана информация из одного или нескольких источников.

Темы докладов (приведены примеры)

1. Обучение действием как подход к обучению персонала.
2. Лидеры преобразований.
3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
5. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
6. Организационное развитие: "самообучающаяся организация"
7. Организационные изменения: понятия и предпосылки.
8. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
10. Мягкое внедрение организационных изменений.

Тестирование – метод оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Тест (приведены примеры)

1. Цель изменений:
  - а) сократить персонал
  - б) устранить недостатки во внутренней среде организации
  - в) изменить выпускаемые продукты и структуру
  - г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации
  - д) адаптировать организацию к изменению внешней среды
2. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
  - а) низкий профессионализм персонала
  - б) внутренние и внешние
  - в) внешние, внутренние, психологические
  - г) логические, социологические, психологические
3. Для проведения изменений в организации требуется:
  - а) желание руководства
  - б) наличие проблем

- в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- г) отсутствие сопротивления изменениям

4. 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

5. Основные уровни организационных изменений:

- а) индивидуальный, групповой, системный
- б) внешний и внутренний
- в) логический, социологический, психологический
- г) закрытый и открытый

6. Правила (принципы) проведения изменений:

- а) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- б) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- в) организация формулирует самостоятельно
- г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

### Примеры заданий

Задание 1. Ситуация. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям

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

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

Задание 2. Разработайте программу организационного изменения (для организации или отдельного подразделения)

- 1) Опишите ситуацию в организации (подразделении) и окружающей среде, объясняющую необходимость изменения
- 2) Определите группы субъектов, которых затронет ваша программа (укажите их роли)
- 3) Охарактеризуйте сущность изменения (какие новые качества должна приобрести организация (подразделение), какие новые результаты должна достигать)
- 4) Определите механизмы запуска программы изменений (опишите необходимые действия)
- 5) Разработайте план действий (мероприятий) по реализации программы изменений
- 6) Определите основные риски программы изменений
- 7) Оцените стоимость реализации программы и соотнесите ее с планируемыми результатами

***Для промежуточного контроля***

**Вопросы для проведения зачета**

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
3. Особенности управления организационными изменениями.
4. Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
5. Основные виды изменений в организациях.
6. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
7. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.
8. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
9. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.
10. Изменения как основа организационного развития.
11. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
12. Инновационный подход к организационному развитию.
13. Цели и стратегия организационных изменений.
14. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
15. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
16. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
17. Реинжиниринг в организации бизнеса.
18. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса.
19. Информационные технологии как фактор организационных изменений.

## 20. Мотивация организационных изменений.

### *Для текущего контроля*

Реферат – краткий доклад или презентация по определенной теме, где собрана информация из одного или нескольких источников.

Темы докладов (приведены примеры)

1. Эффективность организационных изменений.
2. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
3. Стратегии организационных изменений.
4. Контроль в системе управления организационными изменениями.
5. Как руководить процессом преобразований.
6. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
7. Управление процессом сокращения на предприятии.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
9. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
10. Концепция управления организационными изменениями.

Тестирование – метод оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Тест (приведены примеры)

1. Основные формы сопротивления изменениям:
  - а) слухи, утаивание информации
  - б) открытая, закрытая
  - в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - г) забастовки, увольнения, неподчинение
2. 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
3. Основные методы снижения сопротивления изменениям
  - а) материальное и моральное стимулирование
  - б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
  - в) издание приказов, распоряжений
  - г) увольнение, понижение по должности
4. Модель Кемерон и Грина:
  - а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - б) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
  - в) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
  - г) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

5. Модель Коттера:

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) расширяет модель К. Левина подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- г) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

6. Модель Надлера – Ташмена описывает текущее состояние и основные направления изменений:

- а) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- б) описывает основные этапы проведения изменений
- в) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- г) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

7. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации:

- а) невозможно воспользоваться тестами
- б) можно воспользоваться различными тестами
- в) описывает основные этапы проведения изменений
- г) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- д) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- е) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

**Примеры заданий**

Задание 1 Изучите сдерживающие силы и причины изменений и заполните следующую таблицу:

Сдерживающие силы	Причины	Последствия
Эгоистический интерес		
Неправильное понимание последствий изменений		
Различное восприятие нововведений		
Нарушение привычек, традиций и ценностей		
Наличие прошлых обид		
Сомнения в технологии проведения изменений		
Желание сохранить дружеские отношения		

*Для промежуточного контроля*



### **Вопросы для проведения зачета**

1. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
2. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.
3. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации.
4. Особенности проектирования организации.
5. Создание команд как основа организационной адаптации.
6. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
7. Факторы и направления организационного развития.
8. Кризис как предпосылка организационного развития.
9. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.
10. Постановка задачи на реорганизацию компании.
11. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
12. Разработка Положения об организационной структуре компании.
13. Сценарий реструктуризации управления компанией.
14. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.
15. Понятие организации как системы
16. Особенности системы в условиях изменений
17. Алгоритм системной технологии вмешательства
18. Основные постулаты стратегии организационного развития
19. Понятие разделяемого видения будущего
20. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга
21. Модель управления изменениями Л.Грейнера
22. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы
23. Понятие фасилитатора
24. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
25. Внешние причины застоя

### ***Для текущего контроля***

Реферат – краткий доклад или презентация по определенной теме, где собрана информация из одного или нескольких источников.

Темы докладов (приведены примеры)

1. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
2. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
3. Психологические особенности процесса организационных изменений.
4. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга
5. Модель управления изменениями Л.Грейнера
6. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы
7. Понятие фасилитатора
8. Понятие кризиса успеха
9. Понятие кризиса стратегии
10. Постановка задачи на реорганизацию компании.
11. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
12. Разработка Положения об организационной структуре компании

Тестирование – метод оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Тест (приведены примеры)

1. Классификация методов организационных изменений:
  - а) имеет практическое и теоретическое представление
  - б) представляет интерес для ученых
  - в) представляет интерес для студентов
  - г) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
  
2. Результативность организационных изменений измеряется
  - а) качественными показателями
  - б) количественными и качественными показателями
  - в) количественными показателями
  - г) результативность рассчитать невозможно
  
3. Результативность организационных изменений рассчитывается
  - а) на промежуточных этапах и после завершения проекта
  - б) на промежуточных этапах проекта изменений
  - в) результативность рассчитать невозможно
  - г) после завершения проекта изменений
  
4. Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название:
  - а) фаза подготовки
  - б) всплеск
  - в) застой
  - г) кривой перемен
  - д) отрыв
  
5. Изменение структуры системы - это:
  - а) аутсорсинг
  - б) аутстаффинг
  - в) бизнес-процесс
  - г) реструктуризация
  - д) инжиниринг
  
6. Оценка эффективности работ по реализации изменений, прежде всего, осуществляется с использованием методов:
  - а) финансово-экономического анализа;
  - б) использованных при проведении диагностики организации;
  - в) используемых в стратегическом анализе;
  - г) психоанализа.
  
7. Изменения во внешней среде – это:
  - а) результат организационно-управленческих инноваций;
  - б) цель управленческих инноваций;
  - в) предпосылка управленческих инноваций;
  - г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

8. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:
- а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
  - б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
  - в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
  - г) все ответы верны.

### Примеры заданий

Задание 1. На основании представленных ниже данных, проведите SWOT-анализ предприятия и предложите стратегию изменений.

Исходные данные для SWOT-анализа

Показатели по конкретному товару данной группы	Конкурененты			Фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на тех. обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден ед.	4200	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,90
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое	удоб	средн	средн	удобн

расположение	ное	ее	ее	ое
12. Товарная марка фирмы	известная	известная	известная	известная
13. Угроза налоговых изменений	отсутствует	отсутствует	имеется	имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	отсутствует	имеется	отсутствует	имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед	150	60	110	140

Задание 2. Проведите анализ и дайте характеристику жизненного цикла продукта (товара или услуги) производственного или транспортного предприятия. Результаты проведенного анализа представьте в виде таблицы

Динамика показателя	Этап жизненного цикла организации			
	Становление	Рост	Зрелость	Упадок
Прибыль				
Затраты				
Уровень конкуренции				
Доля рынка				
Объем производства				
Комплекс маркетинга				
Сбытовая политика				
Затраты на продвижение				
Основные усилия продвижения				
Ценовая политика				
Модификация продукта				

**Для промежуточного контроля**

**Вопросы для проведения зачета**

1. Внутренние причины застоя
2. В чем заключается взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития ?
3. Что такое "монстр перемен"?
4. Причины возникновения сопротивления изменениям
5. Методы преодоления сопротивления изменениям
6. Понятие взаимодополняющей команды
7. Этапы формирования команды организационных изменений

8. Какие роли выделяют в команде ( по Р.Белбину)?
9. Четыре лица команды.
10. Понятие самообучающейся организации
11. Особенности обучения взрослых
12. Развитие персонала в условиях изменений
13. Назначение системной карты
14. Назначение схемы влияния
15. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению?
16. Какие графические системы и схемы применяются при анализе ситуации?
17. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменения?
18. Цели организационного развития
19. Цели хозяйственного реинжиниринга
20. Какие виды кризиса приводят к применению либо организационного развития, либо хозяйственного реинжиниринга?
21. Сильные и слабые стороны организационного развития
22. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга
23. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?
24. Понятие кризиса успеха
25. Понятие кризиса стратегии

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

##### **Критерии оценки на экзамене**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

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

обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

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. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

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

### **Основная учебная литература**

Макроэкономика: Продвинутый уровень: курс лекций / Б. Е. Бродский. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. – 336 с. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=387154>

Макроэкономика: Продвинутый уровень: учеб. пособие / С. К. Демченко, О. С. Демченко. – Красноярск: Сиб. Федер. Ун-т, 2019. – 160 с. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=380299>

Макроэкономика : учебник / под ред. Л. Г. Чередниченко, А. З. Селезнева. —2- е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2022. — 385 с. + Доп. материалы.

Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=393980>

### Дополнительная учебная литература

Макроэкономика : практикум/ под ред. Р. М. Нуреева. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. — 400 с. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=354673>

Макроэкономика: пособие для семинарских занятий / под ред. Р. М. Нуреева. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2019. - 384 с. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=354944>

Макроэкономика: учебник / Л. О. Оганесян, Е. Н. Федюнина — Волгоград : ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива», 2020. — 416 с.. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=374883>

Макроэкономика: учебник / В. В. Золотарчук. – 2- е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2022. — 537 с. + Доп. материалы. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=379570>

## 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>
	IPRbook*	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
	Образовательный портал КубГАУ*	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень Интернет сайтов:

Мир MS Excel [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.excelworld.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

– Планета Excel [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.planetaexcel.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

– Финансовый анализ (официальный сайт программы «ФинЭкАнализ») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://1-fin.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

– Финансовый анализ – «Ваш финансовый аналитик» (официальный сайт программы «Ваш финансовый аналитик») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/finanaliz/>, свободный. – Загл. с экрана.

– Группа ИНЭК – IT и консалтинговая компания (официальный сайт программы «Бизнес-аналитик») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inec.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

– Консалтинг и решения для разработки и анализа бизнес планов, ТЭО, финансовых моделей, оценки инвестиционных проектов, бизнес планирования и финансового анализа (официальный сайт программ

Project Expert и Audit Expert) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.expert-systems.com/>, свободный. – Загл. с экрана.

– ГАРАНТ - Законодательство (кодексы, законы, указы, постановления) РФ, аналитика, комментарии, практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru>, свободный. – Загл. с экрана;

– «Консультант Плюс» - законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства Российской Федерации, нормативные акты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный. – Загл. с экрана;

– eLIBRARY.RU - научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

- Официальный сайт Министерства финансов РФ <https://www.minfin.ru/ru/>

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

### **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 презентационных технологий.

#### **Перечень программного обеспечения**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

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

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>
----------	---------------------	-----------------



1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная
2	Гарант	Правовая
3	КонсультантПлюс	Правовая

### Доступ к сети Интернет

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

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

№ 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, предусмотренной 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, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
	Управление изменениями	<p>Помещение №219 ГУК, посадочных мест — 100; площадь — 101,6 м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13