

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

**АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания

по самостоятельной работе обучающихся очно-заочной формы
обучения по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Краснодар

КубГАУ

2021

Составители: Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова

Анализ и управление изменениями в организации: метод. указания по самостоятельной работе обучающихся очно-заочной формы обучения / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 20 с.

В методических указаниях содержат рекомендации по выполнению контрольной работы в целях проверки знаний и умений по дисциплине «Анализ и управление изменениями в организации».

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика для закрепления теоретических знаний и практических навыков в сфере организации процесса анализа и управления изменениями.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № __ от _____.2021.

Председатель
методической комиссии

И. Н. Хромова

- © Васильева Н. К., Сидорчукова Е. В., Болотнова Е.А., составление, 2021
- © ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2021

Оглавление

Общие указания по выполнению контрольной работы.....	4
Таблица выбора варианта для написания контрольной работы	5
Вопросы для выполнения теоретической части контрольной работы	6
Задания для выполнения практической части контрольной работы.....	12
Список рекомендованной литературы.....	20

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа по дисциплине – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности обучающихся, об эффективности методов, форм и способов учебной деятельности, выполняется в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы по завершении изучения каждого раздела дисциплины.

Цель выполнения контрольной работы состоит в приобретении и закреплении теоретических знаний по дисциплине, проверке усвоения учебного материала, а также выработке практических навыков в предметной области профессиональной деятельности.

Контрольная работа выполняется либо в ученической тетради, либо на отдельных листах, подшитых в папку. Контрольная работа должна быть выполнена в полном объеме и аккуратно оформлена.

В конце контрольной работы следует указать список литературных источников, которые были изучены в процессе написания работы (фамилию и имя автора, название, место, год издания учебников и т.д.), и поставить дату ее выполнения, поставив свою подпись.

Контрольная работа должна быть сдана на кафедру не позднее первого дня экзаменационной сессии. После проверки рецензентом контрольной работы с обучающимся проводится собеседование. Если контрольная работа не допущена рецензентом к собеседованию, то обучающийся должен выполнить все требования рецензента и представить контрольную работу после доработки на повторное рецензирование.

Контрольная работа многовариантна. Обучающийся согласно своего варианта должен ответить на два вопроса и решить две задачи, представленных ниже. Номер варианта контрольной работы обучающийся определяет по шифру своей зачетной книжки.

ТАБЛИЦА ВЫБОРА ВАРИАНТА ДЛЯ НАПИСАНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Последняя цифра за	Номера	Предпоследняя цифра зачетной книжки									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	вопросов	1,30	2,31	3,32	4,33	5,34	6,35	7,36	8,37	9,38	11,41
	задач	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	вопросов	10,40	12,42	13,43	14,44	15,45	16,46	17,47	18,48	19,49	20,50
	задач	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	вопросов	21,51	22,52	23,53	24,54	25,55	26,56	27,57	28,58	29,59	30,60
	задач	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	вопросов	9,19	10,20	8,18	7,17	6,16	5,15	4,14	3,13	2,12	1,11
	задач	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1
5	вопросов	29,39	30,40	28,38	27,37	26,36	25,35	24,34	23,33	22,32	21,31
	задач	10	9	1	8	7	6	5	4	3	2
6	вопросов	41,60	42,59	43,58	44,57	45,56	46,55	47,54	48,53	49,52	50,2
	задач	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
7	вопросов	39,11	38,10	37,9	36,8	35,7	34,6	33,7	32,8	31,9	12,10
	задач	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	вопросов	49,29	48,28	47,27	46,26	45,27	44,25	43,21	42,22	40,20	41,21
	задач	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
9	вопросов	21,51	22,52	23,53	24,54	25,55	26,56	27,57	28,58	29,59	30,60
	задач	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0	вопросов	9,19	10,20	8,18	7,17	6,16	5,15	4,14	3,13	2,12	1,11
	задач	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

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. Силь 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
 36. Классификация методов управления изменениями
 37. Традиционные методы управления изменениями
 38. Современные методы управления изменениями
 39. Предельные подходы к управлению изменениями
- Тема 9
Организационное развитие
40. Необходимость, сущность и пути организационного развития
 41. Модели организационного развития
 42. Модель организационного развития И. Адизесса
 43. Модель организационного развития Л. Грейнера
 44. Теория фазовых трансформаций бизнеса как модель организационного развития
 45. Содержание концепции организационного развития
 46. Управление бизнес-процессами: содержание и понятие
 47. Сущность и виды реинжиниринга бизнес-процессов
 48. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов

- 49. Сущность и формы стратегических изменений
- 50. Реструктуризация как форма организационных изменений
- 60. Реорганизация предприятия и ее формы
- 70. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений
- 71. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
- 72. Интеграционные процессы и изменения
- 73. Диверсификационные процессы и изменения
- 74. Изменения, связанные со стратегиями стабилизации и сокращения деятельности предприятия

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Изучите рекомендованную литературу и заполните таблицу, конкретизируя основные различия между двумя типами организаций по указанным критериям:

Сравнительный анализ двух типов организаций

Основные критерии	Традиционная организация (жесткая механистическая)	Современная организация (свободная органическая)
Структура		
Задачи		
Коммуникации и отчётность		
Команды, спецгруппы и интеграторы		
Принятие решений		

Задание 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	

Задание 3

Проанализируйте произошедшие недавно (происходящие сейчас) изменения в вашей организации и отрасли, в которой она работает (по всем четырем видам) :

- 1) назовите несколько конкретных изменений каждого вида,
- 2) определите направление произошедшего изменения (сверху вниз, снизу вверх, горизонтальное)
- 3) 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					
----------	--	--	--	--	--

Задание 4

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

Определение	Автор и источник литературы

Задание 5

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		

Задание 6

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 7

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».

Задание 8

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 9

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 10

Попытки теоретически осмыслить культуру имеют сравнительно недолгую историю. Лишь в XVII веке понятие *cultura* стало употребляться в значении, привычном для нас, а через столетие немецкий философ-просветитель Иоганн Готфрид Гердер (1744 – 1803) начал исследовать своеобразие культуры различных эпох и народов.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Впервые его применил немецкий и русский генерал-фельдмаршал Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке (1800 – 1891), характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Разумеется, формальные и неформальные правила, кодексы поведения и т.п. сложились внутри профессиональных сообществ задолго до этого (например, в средневековых гильдиях), причем за их несоблюдение виновного

могли лишиться членства в группе или же покарать более сурово.

Сегодня количество определений культуры исчисляется уже не десятками-сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же, несмотря на такое изобилие дефиниций, многие ученые справедливо полагают, что организационная культура (ОК) – это система формальных и неформальных правил, регламентирующих отношения между членами организации.

Что касается типологии организационной культуры, здесь нет единства мнений. По этой причине мы обозначим некоторые, наиболее известные классификации и виды ОК:

- рыночная, бюрократическая, клановая (У. Оучи);
- клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (К. Кемерон и Р. Куин);
- сильная ориентация на личность и экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и экономическую эффективность, сильная ориентация на личность и слабая на экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и сильная на экономическую эффективность (Р. Блейк и Дж. Моутон);
- «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», или «крепость» (Дж. Зонненфельд);
- «оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «кочующая орхидея», «косяк рыб», «лиана», «отдельные колоски» (М. Бурке);

Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии организационной культуры?

Задание 11

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 12

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.

Задание 13

1. Как организационная культура влияет на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

2. В начале февраля 2014 года Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев предложил со временем рассмотреть возможность сменить название страны. По его мнению, это позволит Казахстану отличаться от других стран Центральной Азии, названия которых также оканчиваются на «стан». «...Иностранцы проявляют интерес к Монголии, население которой составляет всего два миллиона человек, при этом в ее названии отсутствует окончание «стан». Возможно, надо рассмотреть... вопрос перехода на название нашей страны «Казак Елі», но прежде следует обязательно обсудить это с народом», – сказал президент на встрече с общественностью в Атырауской области. «Ел» в переводе с казахского языка означает государство, отечество, родина; то есть новое название – «Отечество

казахов». В Казахстане также активно обсуждается идея о возврате Алматы (бывшая столица страны) прежнего названия – Алма-Ата. Общественность и некоторые чиновники считают, что оно звучит лучше. А депутат парламента Казахстана предложил переименовать столицу республики Астану в «Нурсултан»...

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

Задание 14

1. Какие предприятия СНГ продемонстрировали наибольшую стабильность или незначительное снижение котировок в течение трех последних лет? 10 июля 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 миллиардов. Между тем, акции «Газпрома» на Московской бирже от исторического максимума (367,4 руб.), зафиксированного в 2008 году, через год опускались до исторического минимума (86,6 руб.), а в течение 2011 – 2014 гг. котировались в диапазоне 107 – 244 рублей. По состоянию на 28.03.2014 г. общая капитализация компании составила 3147,39 млрд. руб., или по официальному курсу ЦБ РФ – всего 88, 459 млрд. долларов США.

2. Почему текущий уровень капитализации ОАО «Газпром» пока что на порядок ниже, чем стратегическая цель?

3. Если же оптимистичные предначертания не сбудутся, должны ли высшие менеджеры «Газпрома», по Вашему мнению, уйти в отставку? Поясните.

Задание 15

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

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	

Задание 16

Проанализируйте произошедшие недавно (происходящие сейчас) изменения в вашей организации и отрасли, в которой она работает (по всем четырем видам) :

- 4) назовите несколько конкретных изменений каждого вида,
- 5) определите направление произошедшего изменения (сверху вниз, снизу вверх, горизонтальное)
- 6) 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					

Задание 17

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

Определение	Автор и источник литературы

Задание 18

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		

Задание 19

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? Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

3. Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

Задание 20

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».

Список рекомендуемой литературы

1. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65772.html>

2. Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-5860-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/701800>

3. 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>

4. Мхитарян, С. В. Бизнес-аналитика в менеджменте : практикум / С. В. Мхитарян. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 72 с. — ISBN 978-5-374-00464-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10622.html>

5. 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>

6. 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>

7. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия : учебное пособие / Ю. А. Ахенбах, С. А. Баркалов, О. Н. Бекирова, Ф. И. Рагимов. — Воронеж : Научная книга, 2012. — 274 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/29269.html>

АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания

Составители: **Васильева** Надежда Константиновна
Сидорчукова Елена Вячеславовна
Болотнова Евгения Александровна

Усл. печ. л. – 3,8.