

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

Учетно-финансовый факультет
Экономического анализа



УТВЕРЖДЕНО
Декан
Башкатов В.В.
Протокол от 12.05.2025 № 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Бизнес-аналитика

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 8 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.
в академических часах: 72 ак.ч.

2025

Разработчики:

Старший преподаватель, кафедра экономического анализа
Завгородняя Е.В.

Заведующий кафедрой, кафедра экономического анализа
Васильева Н.К.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 954, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 08.11.2023 № 790н; "Специалист по управлению персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н; "Бухгалтер", утвержден приказом Минтруда России от 21.02.2019 № 103н; "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2022 № 731н; "Статистик", утвержден приказом Минтруда России от 08.09.2015 № 605н; "Аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 19.10.2015 № 728н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 16.04.2018 № 239н; "Специалист по экономике труда", утвержден приказом Минтруда России от 17.11.2020 № 795н; "Специалист по прогнозированию и экспертизе цен на товары, работы и услуги", утвержден приказом Минтруда России от 03.12.2019 № 764н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н; "Специалист по корпоративному кредитованию", утвержден приказом Минтруда России от 09.10.2018 № 626н; "Специалист по кредитному брокериджу", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 175н; "Внутренний аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 24.06.2015 № 398н; "Специалист по внешнеэкономической деятельности", утвержден приказом Минтруда России от 17.06.2019 № 409н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Экономическое о анализа	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Васильева Н.К.	Согласовано	28.04.2025, № 10
2	Экономическое о анализа	Руководитель образовательной программы	Васильева Н.К.	Согласовано	28.04.2025, № 10
3	Учетно-финансовый факультет	Председатель методической комиссии/совета	Хромова И.Н.	Согласовано	06.05.2025, № 9

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - является приобретение комплекса знаний, практических умений и навыков в области анализа и организации процесса управления изменениями в организациях.

Задачи изучения 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. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-П4 Способен анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса

ПК-П4.2 Анализирует и интерпретирует информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, оценивает их эффективность с точки зрения разработанных целевых показателей

Знать:

ПК-П4.2/Зн1 Теоретические основы бизнес-анализа для дальнейшего формирования возможных решений

Уметь:

ПК-П4.2/Ум1 Умеет правильно анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений

Владеть:

ПК-П4.2/Нв1 Использует навыки анализа бизнес-информации для формирования возможных решений, адекватно оценивает их эффективность с точки зрения разработанных целевых показателей

ПК-П4.3 Использует результаты анализа для формирования управленческих решений, планирования деятельности субъектов бизнеса

Знать:

ПК-П4.3/Зн1 Знания основ бизнес-анализа для формирования управленческих решений

Уметь:

ПК-П4.3/Ум1 Умеет разрабатывать бизнес-план и технологии бизнес-планирования

Владеть:

ПК-П4.3/Нв1 Обладает навыками разработки бизнес-плана и технологий бизнес-планирования

ПК-П6 Способен выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев

ПК-П6.4 Критически оценивает последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев

Знать:

ПК-П6.4/Зн1 Основы анализа бизнес-решений с целью достижения целевых критериев

Уметь:

ПК-П6.4/Ум1 Умеет анализировать и проводить оценку качественной и количественной частей рисков в системе планирования

Владеть:

ПК-П6.4/Нв1 Владеет навыками аналитического мышления, позволяющих принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Анализ и управление изменениями в организации» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 8, Очно-заочная форма обучения - 9.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Восьмой семестр	72	2	41	1		16	24	31	Зачет
Всего	72	2	41	1		16	24	31	

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)

Девятый семестр	72	2	15	1		6	8	57	Зачет
Всего	72	2	15	1		6	8	57	

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Раздел 1 Сущность и специфика управления изменениями	17		4	6	7	ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П6.4
Тема 1.1. Тема 1 Природа, источники и необходимость проведения изменений.	7		2	2	3	
Тема 1.2. Тема 2 Виды изменений	10		2	4	4	
Раздел 2. Раздел 2 Модели реализации изменений	18		4	6	8	ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П6.4
Тема 2.1. Тема 3 Модели управления изменениями	8		2	2	4	
Тема 2.2. Тема 4 Подготовка к изменениям и их планированию	10		2	4	4	
Раздел 3. Раздел 3 Преодоление сопротивления изменениям	37	1	8	12	16	ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П6.4
Тема 3.1. Тема 5 Механизм реализации изменений. Контроль.	10		2	4	4	
Тема 3.2. Тема 6 Управление сопротивлением изменениям	9		2	2	5	
Тема 3.3. Тема 7 Традиционные и современные методы управления изменениями	8		2	2	4	
Тема 3.4. Тема 8 Изменения в стратегии предприятия	10	1	2	4	3	
Итого	72	1	16	24	31	

Очно-заочная форма обучения

		гактная	я	тия	бота	ьтаты нные с ния
--	--	---------	---	-----	------	------------------------

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная кон- работа	Лекционные занятия	Практические заня	Самостоятельная ра	Планируемые резул обучения, соотнесет результатам освое программы
Раздел 1. Раздел 1 Сущность и специфика управления изменениями	29		2	2	25	ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П6.4
Тема 1.1. Тема 1 Природа, источники и необходимость проведения изменений.	12		1	1	10	
Тема 1.2. Тема 2 Виды изменений	17		1	1	15	
Раздел 2. Раздел 2 Модели реализации изменений	23		1	2	20	ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П6.4
Тема 2.1. Тема 3 Модели управления изменениями	11,5		0,5	1	10	
Тема 2.2. Тема 4 Подготовка к изменениям и их планированию	11,5		0,5	1	10	
Раздел 3. Раздел 3 Преодоление сопротивления изменениям	20	1	3	4	12	ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П6.4
Тема 3.1. Тема 5 Механизм реализации изменений. Контроль.	4,5		0,5	1	3	
Тема 3.2. Тема 6 Управление сопротивлением изменениям	4,5		0,5	1	3	
Тема 3.3. Тема 7 Традиционные и современные методы управления изменениями	5		1	1	3	
Тема 3.4. Тема 8 Изменения в стратегии предприятия	6	1	1	1	3	
Итого	72	1	6	8	57	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Раздел 1 Сущность и специфика управления изменениями

(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 25ч.)

Тема 1.1. Тема 1 Природа, источники и необходимость проведения изменений.

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 3ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

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

Тема 1.2. Тема 2 Виды изменений

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 15ч.)

1. Классификация изменений
2. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
3. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
4. Сферы проведения изменений

Раздел 2. Раздел 2 Модели реализации изменений

(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)

Тема 2.1. Тема 3 Модели управления изменениями

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

1. Модели изменений поведения человека и их характеристика
2. Руководство и лидерство в управлении изменениями
3. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
4. Процесс управления изменениями и его этапы

Тема 2.2. Тема 4 Подготовка к изменениям и их планированию

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

1. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями
2. Организационная диагностика
3. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
4. Разработка проекта изменений
5. Планирование изменений: содержание и особенности

Раздел 3. Раздел 3 Преодоление сопротивления изменениям

(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 8ч.; Практические занятия - 12ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 3ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

Тема 3.1. Тема 5 Механизм реализации изменений. Контроль.

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 3ч.)

1. Понятие и содержание механизма реализации изменений
2. Основные составляющие механизма реализации изменений: ресурсно-компетентностная, организационная, социально-психологическая и управленческая составляющие.
3. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"
4. Контроль осуществления изменений и реагирования

Тема 3.2. Тема 6 Управление сопротивлением изменениям

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 3ч.)

1. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
2. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
3. Причины сопротивления изменениям
4. Методы преодоления сопротивления изменениям
5. Процедура управления сопротивлением изменениям

Тема 3.3. Тема 7 Традиционные и современные методы управления изменениями

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 3ч.)

1. Классификация методов управления изменениями
2. Традиционные методы управления изменениями
3. Современные методы управления изменениями
4. Предельные подходы к управлению изменениями

Тема 3.4. Тема 8 Изменения в стратегии предприятия

(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 3ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 3ч.)

1. Сущность и формы стратегических изменений
2. Реструктуризация как форма организационных изменений
3. Реорганизация предприятия и ее формы
4. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Раздел 1 Сущность и специфика управления изменениями

Форма контроля/оценочное средство: Компетентностно-ориентированное задание

Вопросы/Задания:

2. Прочитайте задание и установите соответствие. Ответ заполнить в таблице.

Найдите соответствие между стадиями изменения в командах по Такману и их характеристиками:.

Стадии:

- 1 Формирование
- 2 Конфликт
- 3 Нормирование
- 4 Функционирование
- 5 Расставание

Характеристики:

- а) команда работает эффективно и слаженно.
- б) участники знакомятся, узнают друг друга и задачу
- в) завершение проекта или распад команды.
- г) участники сопротивляются задачам, лидеру и друг другу.
- д) участники справляются с разногласиями и находят способы решения задачи вместе.

Раздел 2. Раздел 2 Модели реализации изменений

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ

Компания «Арт Системс» занимается установкой домашних кинотеатров и продажей продукции компании Fujitsu Siemens. Недавно компания открыла розничный магазин по продаже товаров Fujitsu Siemens. Задача заключается в анализе потенциала развития рынка и определении стратегии развития компании в новых условиях.

2. Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ

Разработайте стратегию преодоления сопротивления изменениям, учитывая следующие аспекты:

Компания «Альфа» планирует внедрить новую систему управления проектами, чтобы повысить эффективность работы и улучшить взаимодействие между отделами. Однако сотрудники компании сопротивляются изменениям, так как считают, что новая система потребует дополнительных усилий и времени на обучение.

1. Компания «Арт Системс» занимается установкой домашних кинотеатров и продажей продукции компании Fujitsu Siemens. Недавно компания открыла розничный магазин по продаже товаров Fujitsu Siemens. Задача заключается в анализе потенциала развития рынка и определении стратегии развития компании в новых условиях.

Анализ рынка: провести исследование рынка, определить тенденции и перспективы развития рынка домашних кинотеатров и продукции Fujitsu Siemens.

Оценка конкурентов: изучить деятельность основных конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны, а также возможности для сотрудничества и конкуренции.

Разработка стратегии развития: на основе полученных данных разработать стратегию развития компании, включая ассортиментную политику, ценообразование, маркетинговые активности и логистику.

Финансовый анализ: провести расчёт затрат и прибыли, оценить окупаемость инвестиций и риски, связанные с открытием розничного магазина.

Внедрение изменений: реализовать разработанные решения и контролировать их выполнение, вносить корректировки при необходимости.

Компания «Альфа» планирует внедрить новую систему управления проектами, чтобы повысить эффективность работы и улучшить взаимодействие между отделами. Однако сотрудники компании сопротивляются изменениям, так как считают, что новая система потребует дополнительных усилий и времени на обучение.

Разработайте стратегию преодоления сопротивления изменениям, учитывая следующие аспекты:

Раздел 3. Раздел 3 Преодоление сопротивления изменениям

Форма контроля/оценочное средство: Компетентностно-ориентированное задание

Вопросы/Задания:

1. Как компания «МСМ-Казань» может изменить своё поведение на рынке и обратить внимание региональных строителей на другие марки?

Компания «МСМ-Казань» занимается производством и продажей строительных материалов. Руководство компании хочет увеличить долю рынка и привлечь внимание региональных строителей к другим маркам стройматериалов, менее знакомым на рынке.

2. Какие изменения должны произойти в самой организации, чтобы эффективно управлять изменениями?

Внедрение новых технологий и оборудования.

Развитие корпоративной культуры и ценностей.

Обучение и развитие персонала.

Изменение организационной структуры.

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Восьмой семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П6.4

Вопросы/Задания:

1. Вопросы к зачету

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

2. Вопросы к зачету

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

3. Вопросы к зачету

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

4. Вопросы к зачету

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

5. Вопросы к зачету

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

6. Вопросы к зачету

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

7. Вопросы к зачету

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

8. Вопросы к зачету

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

9. Вопросы к зачету

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

10. Вопросы к зачету

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. Вопросы к зачету
11. Реструктуризация как форма организационных изменений
12. Реорганизация предприятия и ее формы
13. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
14. Интеграционные процессы и изменения
15. Диверсификационные процессы и изменения
 12. Вопросы к зачету
16. Изменения, связанные со стратегиями стабилизации исокращения деятельности предприятия
16. Классификация методов управления изменениями
18. Традиционные методы управления изменениями
19. Современные методы управления изменениями
20. Предельные подходы к управлению изменениями
 13. Вопросы к зачету
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.

Очно-заочная форма обучения, Девятый семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П6.4

Вопросы/Задания:

1. Вопросы к зачету
 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
2. Вопросы к зачету
 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
3. Вопросы к зачету
 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
4. Вопросы к зачету
 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
5. Вопросы к зачету

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

6. Вопросы к зачету

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

7. Вопросы к зачету

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

8. Вопросы к зачету

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

9. Вопросы к зачету

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

10. Вопросы к зачету

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. Вопросы к зачету

11. Реструктуризация как форма организационных изменений
12. Реорганизация предприятия и ее формы
13. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
14. Интеграционные процессы и изменения
15. Диверсификационные процессы и изменения

12. Вопросы к зачету

16. Изменения, связанные со стратегиями стабилизации исокращения деятельности предприятия
16. Классификация методов управления изменениями
18. Традиционные методы управления изменениями
19. Современные методы управления изменениями
20. Предельные подходы к управлению изменениями

13. Вопросы к зачету

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.

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Маслевич, Т.П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: Учебное пособие / Т.П. Маслевич. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025. - 206 с. - 978-5-16-109424-2. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/2187/2187631.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
2. СИМОНЯНЦ Н. Н. Организация деятельности коммерческого банка: метод. рекомендации / СИМОНЯНЦ Н. Н., Носова Т. П.. - Краснодар: КубГАУ, 2020. - 42 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=7846> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
3. Маслевич, Т.П. Управление рисками: Учебник / Т.П. Маслевич, Ю.В. Сяглова. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025. - 270 с. - 978-5-16-111423-0. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/1995/1995393.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
4. БУРДА А. Г. Методы оптимизации в экономике: учебник / БУРДА А. Г., Осенний В. В., Шитухин А. М.. - Краснодар: КубГАУ, 2021. - 183 с. - 978-5-907550-22-3. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10549> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
5. Сафронова, Н.Б. Управление бизнесом в условиях цифровой экономики: Учебник / Н.Б. Сафронова, Ю.В. Сяглова, Т.П. Маслевич. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2024. - 320 с. - 978-5-394-05804-2. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/2161/2161341.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Управление изменениями в высшей школе: Монография / С.Д. Резник, П.А. Амбарова, М.Ю. Архипова [и др.]; Кузбасский региональный институт развития профессионального образования. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 388 с. - 978-5-16-106554-9. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1816/1816434.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
2. Управление изменениями: учебное пособие / В. В. Дорофиенко., Р. В. Ободец., О. А. Удалых., С. В. Захаров., В. В. Кирдеев., - Управление изменениями - Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2018. - 380 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/129802.html> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
3. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 208 с. - 978-5-16-100118-9. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/2054/2054993.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями: Учебник / О. В. Кожевина, Н.В. Салиенко. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 465 с. - 978-5-16-108059-7. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znaniyum.com/cover/1995/1995308.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

5. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: Учебник / А.Д. Бобрышев, В.М. Тумин, К.М. Тарабрин [и др.]; Тамбовский завод "Октябрь". - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 289 с. - 978-5-16-106656-0. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znaniyum.com/cover/1877/1877050.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. www.elibrary.ru/defaultx.asp - Научная электронная библиотека eLibrary

Ресурсы «Интернет»

1. www.iprbookshop.ru/ - ЭБС IPRbook

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

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, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1 Microsoft Windows - операционная система.
- 2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- 1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>
- 2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>
- 3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

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

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специлитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Лекционный зал

221гл

Облучатель-рециркулятор воздуха 600 - 1 шт.

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

Методические указания по формам работы

Лекционные занятия

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

Практические занятия

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

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 с нарушением

зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- 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.;
- 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.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;
- 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.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- 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.;
- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- 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, прочесть 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 студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскпечатную 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», «пржектор» 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.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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 в 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.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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 взаимобратный 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).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина "Анализ и управление изменениями в организации" ведётся в соответствии с календарным учебным планом и расписанием занятий по неделям. Темы проведения занятий определяются тематическим планом рабочей программы дисциплины.