

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе,
качеству образования
первый проректор
Хазуров С.А.
«31» мая 2024 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ Б1.В.05 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Специальность	38.05.01. Экономическая безопасность
Специализация	Управление безопасностью бизнеса
Форма обучения	очная, заочная
Квалификация	Экономист

Краснодар 2024

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность


Программу составил(и):

Е.Ф. Линкевич, профессор, д.э.н., доцент



Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента протокол № 6 «17» апреля 2024 г.

Заведующий кафедрой мировой экономики и менеджмента д.э.н., профессор Шевченко И.В.



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 10 «17» мая 2024 г.

Председатель УМК факультета д.э.н., профессор Дробышевская Л.Н.



Рецензенты:

Дробышевская Л.Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, статистики и финансов

Никишева Е.В., директор ООО Аудиторская Фирма «ЮгБизнес-Аудит»

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины формирование у обучающихся общих научных представлений о содержании, важнейших процессах и методах проведения изменений в организации.

1.2 Задачи дисциплины

Для достижения цели в процессе освоения дисциплины решаются следующие основные задачи:

- формирование представления о теоретических подходах к управлению изменениями в организациях;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков к управлению изменениями в организации;
- развитие способностей применять различные инструменты для управления изменениями в организации;
- приобретение навыков консолидировать и выбирать информацию в процессе управления изменениями;
- выработка умений обучения в рамках семинаров по вопросам управления изменениями в организации.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 4 курсе по очной и на 4 курсе по заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

Для успешного освоения дисциплины студент должен иметь базовую подготовку высшего профессионального образования по направлению «Экономическая безопасность» (специалитет). Курс опирается на общеэкономические и методологические дисциплины – «Финансовый анализ», «Основы системного анализа и принятия решений» и др. Дисциплина в свою очередь, дает знания и умения, которые являются необходимыми для усвоения дисциплин последующего курса по направлению подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность в рамках учебного плана.

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
ПК-1 Способен строить интегрированную систему управления рисками для целей обеспечения экономической безопасности	
ИПК-1.1. Понимает и использует инструменты управления изменениями в организации	Знает основные инструменты управления изменениями в организации
	Знает основные принципы теории управления изменениями
	Умеет учитывать основные принципы теории управления изменениями в регулирующей деятельности
	Умеет применять различные инструменты для управления изменениями в организации
	Использует навыки применения теории управления изменениями
	Применяет основные инструменты управления изменениями в организации

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
ПК-2 Способен методически обеспечивать, поддерживать и координировать процессы управления рисками	
ИПК-2.2. Понимает и использует инструменты управления изменениями в организации	Знает теоретические подходы к управлению изменениями в организации
	Знает основные подходы к использованию информационной политики организации при управлении изменениями
	Умеет консолидировать и выбирать информацию в процессе управления изменениями
	Умеет составлять и проводить презентации для обучения управлению изменениями в организации
	Применяет инструменты обучения в рамках семинаров по вопросам управления изменениями в организации
	Использует теоретические подходы к управлению изменениями в организации

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего часов	Форма обучения			
		очная		очно-заочная	заочная
		7 семестр (часы)	X семестр (часы)	X семестр (часы)	4 курс (часы)
Контактная работа, в том числе:		53,3			12,3
Аудиторные занятия (всего):		50,0			12,0
занятия лекционного типа		18,0			4,0
лабораторные занятия		32,0			8,0
практические занятия		–			–
семинарские занятия		–			–
Иная контактная работа:		3,3			0,3
Контроль самостоятельной работы (КСР)		3,0			–
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,3			0,3
Самостоятельная работа, в том числе:		28,0			87,0
Курсовая работа/проект (КР/КП) (подготовка)		–			–
Контрольная работа		–			–
Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)		–			–
Реферат/эссе (подготовка)		–			–
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным занятиям)		28,0			87,0
Подготовка к текущему контролю		–			–
Контроль:		26,7			8,7

Подготовка к экзамену			26,7			8,7
Общая трудоемкость	час.		108,0			108,0
	в том числе контактная работа		53,3			12,3
	зач. ед		3			3

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в ___ семестре (курсе) (*очная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	4,0	2,0	–	–	2,0
2.	Основные методы проведения изменений в организациях	4,0	2,0	–	–	2,0
3.	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	16,0	2,0	–	8,0	6,0
4.	Поддержка изменений.	18,0	4,0	–	8,0	6,0
5.	Планирование и реализация стратегий управления изменениями	18,0	4,0	–	8,0	6,0
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений	18,0	4,0	–	8,0	6,0
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	78,0	18,0		32,0	28,0
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	3,0				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Подготовка к текущему контролю	26,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	108,0				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	8,5	0,5	–	–	8,0
2.	Основные методы проведения изменений в организациях	8,5	0,5	–	–	8,0
3.	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	19,5	0,5	–	2,0	17,0
4.	Поддержка изменений.	20,5	0,5	–	2,0	18,0
5.	Планирование и реализация стратегий управления изменениями	21,0	1,0	–	2,0	18,0
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений	21,0	1,0	–	2,0	18,0
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	99,0	4,0		8,0	87,0
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Подготовка к текущему контролю	8,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	108,0				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»	Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.	Контрольные вопросы
2.	Основные методы проведения изменений в организациях	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.	Контрольные вопросы
3.	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.	Контрольные вопросы
4.	Поддержка изменений	Общий метод получения поддержки и уменьшения, его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров». Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений. Поддержка неофициальной информационной сети.	Контрольные вопросы
5.	Планирование и реализация стратегий управления изменениями	Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.	Контрольные вопросы
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений	Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.	Контрольные вопросы

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»	Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений.	Контрольные вопросы
2.	Основные методы проведения изменений в организациях	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации.	Контрольные вопросы
3.	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям. Методика анализа поля сил. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.	ЛР
4.	Поддержка изменений	Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений.	ЛР
5.	Планирование и реализация стратегий управления изменениями	Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.	ЛР
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений	Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.	ЛР

Защита лабораторной работы (ЛР), выполнение курсового проекта (КП), курсовой работы (КР), расчетно-графического задания (РГЗ), написание реферата (Р), эссе (Э), коллоквиум (К), тестирование (Т).

2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы (<i>выбрать в соответствии с видом СРС</i>)
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
5	Выполнение лабораторных работ	Методические указания по выполнению лабораторных работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
6	Написание и оформление выпускной квалификационной (бакалаврской) работы	Методические указания по написанию и оформлению выпускной квалификационной работы бакалавра. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
7	Написание и оформление выпускной квалификационной работы (дипломной работы)	Методические указания по написанию и оформлению выпускной квалификационной работы (дипломной работы). Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
8	Написание и оформление выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)	Методические указания написанию и оформлению выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya .
9	Подготовка и оформление отчета по практике	Методические указания по подготовке и оформлению отчета по практике. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
10	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, лабораторная работа, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Управление изменениями».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме контрольных вопросов и лабораторных работ и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к экзамену.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-1.1. Понимает и использует инструменты управления изменениями в организации	Знает основные инструменты управления изменениями в организации Знает основные принципы теории управления изменениями	Вопросы для устного опроса по темам Лабораторная работа	Вопрос на экзамене 1-60
		Умеет учитывать основные принципы теории управления изменениями в регулирующей деятельности Умеет применять различные инструменты для управления изменениями в организации		
		Использует навыки применения теории управления изменениями Применяет основные инструменты управления изменениями в организации		
2	ИПК-2.2. Понимает и использует инструменты управления изменениями в организации	Знает теоретические подходы к управлению изменениями в организации Знает основные подходы к использованию информационной политики организации при управлении изменениями	Вопросы для устного опроса по темам Лабораторная работа	Вопрос на экзамене 1-60
		Умеет консолидировать и выбирать информацию в процессе управления изменениями		

	<p>Умеет составлять и проводить презентации для обучения управлению изменениями в организации</p> <p>Применяет инструменты обучения в рамках семинаров по вопросам управления изменениями в организации</p> <p>Использует теоретические подходы к управлению изменениями в организации</p>		
--	--	--	--

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерный перечень контрольных вопросов

Тема 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»

1. Сущность организационных изменений.
2. Характеристика видов организационных изменений.
3. Характеристика основных объектов организационных изменений.
4. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
5. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.
6. Организационное развитие

Тема 2. Основные методы проведения изменений в организациях

1. Характеристика основных типов организационных изменений.
2. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
3. Важнейшие компоненты организационных изменений.
4. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
5. Основные методики осуществления перестроек в организациях.

Тема 3. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления

1. Условия и причины организационных изменений.
2. Причины сопротивления изменениям.
3. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
4. Способы преодоления сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
5. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.

Тема 4. Поддержка изменений

1. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
2. Применение графических систем и схем при планировании и осуществлении изменения.
3. изменения.
4. Мягкое внедрение организационных изменений.
5. Эффективность организационных изменений.
6. Особенности процесса внедрения организационных изменений.

Тема 5. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

1. Алгоритм системной технологии вмешательства.
2. Основные постулаты стратегии организационного развития.
3. Взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития.
4. Требования к стратегиям изменений.
5. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.

Тема 6. Мониторинг и контроль процесса изменений

1. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
2. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
3. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.
4. Виды и формы контроля процесса изменений в организации.
5. Требования к мониторингу процесса изменений в организации.

Лабораторная работа №1

Методические рекомендации по выполнению лабораторной работы

В ходе изучения аспектов управления изменениями организации необходимо уяснить, что финансовая составляющая является одним из наиболее значимых объектов регулирования.

Финансовый аспект считается самым важным, поскольку финансам предприятия принадлежит особая роль в экономических отношениях; от того, насколько организация обеспечена финансовыми ресурсами, зависит ее платежеспособность, финансовая устойчивость.

Необходимо:

1. Определить для исследования конкретную организацию каждым обучающимся.
2. Определить, в зоне ответственности каких служб организации находится финансовая составляющая.
3. Дать оценку текущему финансовому состоянию финансовой в следующей последовательности:
 - а) Провести анализ ликвидности баланса (таблица 1) и сделать вывод о текущей и перспективной ликвидности на основе выполнения/нарушения следующих условий:

$$\left\{ \begin{array}{l} A1+A2 \Rightarrow P1+P2, \\ A4 \leq P4, \end{array} \right. \quad (1)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} A3 \geq P3, \\ A4 \leq P4, \end{array} \right. \quad (2)$$

Условие (1) свидетельствует о платежеспособности / неплатежеспособности организации на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

Условие (2) свидетельствует о платежеспособности / неплатежеспособности организации на перспективу.

Таблица 1. Группировка активов и пассивов бухгалтерского баланса по степени ликвидности и срочности оплаты

Актив	На конец года	Пассив	На конец года	Величина платежного избытка/ недостатка
A1 (с.1250 Ф.1+с.1240 Ф.1) ⁷		П1 (с.1520 Ф.1)		
A2 (с.1230 Ф.1+с.1260 Ф.1)		П2 (с.1510 Ф.1+с.1550 Ф.1)		
A3 (с.1210 Ф.1+с.1220 Ф.1+с.1170 Ф.1)		П3 (с.1400 Ф.1)		
A4 (с.1100 Ф.1–с.1170 Ф.1)		П4 (с.1300 Ф.1+с.1530 Ф.1+ с.1540 Ф.1)		

б) Провести детальный анализ платежеспособности при помощи следующих групп показателей:

– показатели ликвидности, характеризующие возможность организации в конкретный момент времени рассчитаться с кредиторами собственными средствами (таблица 2);

– показатели финансовой устойчивости, характеризующие степень защищенности привлеченного капитала (таблица 3);

– показатели деловой активности, характеризующие эффективность использования ресурсов предприятия с позиции скорости осуществления финансово-хозяйственных операций (таблица 4);

– показатели рентабельности, характеризующие эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной), выгодность производства отдельных видов продукции и услуг (таблица 5).

Таблица 2. Показатели финансовой устойчивости за последние 3 года

Показатели	Норма- тивное значе- ние				Отклонение от норматив-ного значения/ базового уровня (+,-)
Коэффициент автономии $K_{\text{ав}} = \text{с.1300 Ф.1} / \text{с.1700 Ф.1}$	0,3–0,7				
Коэффициент концентрации заемного капитала $K_{\text{зк}} = (\text{с.1400 Ф.1} + \text{с.1500 Ф.1}) / \text{с.1700 Ф.1}$	0,4–0,6				
Коэффициент финансовой зависимости $K_{\text{фз}} = 1 - K_{\text{ав}}$	0,5–0,7				
Коэффициент финансовой устойчивости $K_{\text{фу}} = (\text{с.1300 Ф.1} + \text{с.1400 Ф.1}) / \text{с.1700 Ф.1}$	отсут- ствует				
Коэффициент маневренности собственного капитала $K_{\text{м}} = (\text{с.1300 Ф.1} - \text{с.1100 Ф.1}) / \text{с.1300 Ф.1}$	>0,1				
Коэффициент структуры долгосрочных вложений $K_{\text{сдв}} = \text{с.1400 Ф.1} / \text{с.1100 Ф.1}$	x				
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств $K_{\text{длзс}} = \text{с.1400 Ф.1} / (\text{с.1400 Ф.1} + \text{с.1300 Ф.1})$	x				
Коэффициент финансового риска $K_{\text{фр}} = (\text{с.1400 Ф.1} + \text{с.1500 Ф.1}) / \text{с.1300 Ф.1}$	x				

Таблица 3. Показатели ликвидности организации за последние 3 года

Показатели	Нормативное значение				Отклонение от нормативного значения (+,-)
Коэффициент абсолютной ликвидности Кабл=(стр.1240Ф.1+с.1250Ф.1)/(с.1500Ф.1 - с.1530 Ф.1 - с.1540 Ф.1)					
Коэффициент быстрой ликвидности Кбл=(стр.1240Ф.1+с.1250 Ф.1+с.1260 Ф.1)/(с.1500 Ф.1-с.1530 Ф.1-с.1540 Ф.1)					
Коэффициент текущей ликвидности Ктл=(с. 1200 Ф.1+с. 1170 Ф.1)/(с.1500 Ф.1-с.1530 Ф.1-с.1540 Ф.1)					

Таблица 4. Показатели деловой активности за последние 3 года

Показатели				Отклонение от базового уровня (+,-)
1	2	3	4	5
Коэффициент оборачиваемости активов $K_{об} = \frac{с.2110 \text{ Ф.2}^9}{[(с.1600 \text{ Ф.1 н.г.}^{10} + с.1600 \text{ Ф.1 к.г.}^{11})/2]}$				
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов $K_{ооб} = \frac{с.2110 \text{ Ф.2}}{[(с.1210 \text{ н.г. Ф.1} + с.1210 \text{ к.г. Ф.1} + с.1220 \text{ н.г. Ф.1} + с.1220 \text{ к.г. Ф.1})/2]}$				
Коэффициент оборачиваемости запасов $K_{оз} = \frac{с.2110 \text{ Ф.2}}{[(с.1210 \text{ н.г. Ф.1} + с.1210 \text{ к.г. Ф.1})/2]}$				
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности $K_{одз} = \frac{с.2110 \text{ Ф.2}}{[(с.1230 \text{ н.г. Ф.1} + с.1230 \text{ к.г. Ф.1})/2]}$				
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности $K_{окз} = \frac{с.2110 \text{ Ф.2}}{[(с.1520 \text{ н.г. Ф.1} + с.1520 \text{ к.г. Ф.1})/2]}$				
Период оборота запасов $T_{оз} = 360/K_{оз}$				
Период оборота дебиторской задолженности $T_{одз} = 360/K_{одз}$				
Продолжительность операционного цикла в днях $T_{оц} = T_{оз} + T_{одз}$				
Период оборота кредиторской задолженности $T_{окз} = 360/K_{окз}$				
Продолжительность финансового цикла в днях $T_{фц} = T_{оз} + T_{одз} - T_{окз}$				

Таблица 5. Показатели рентабельности

Показатели				Отклонение от базового уровня (+,-)
Рентабельность основной деятельности, % $R_1 = (с.2200 \text{ Ф.2} / с.2120 \text{ Ф.2}) \times 100$				
Рентабельность продаж, % $R_2 = (с.2200 \text{ Ф.2} / с.2110 \text{ Ф.2}) \times 100$				
Рентабельность продаж по валовой прибыли, % $R_3 = (с.2100 \text{ Ф.2} / с.2110 \text{ Ф.2}) \times 100$				
Рентабельность продаж по чистой прибыли, % $R_4 = (с.2400 \text{ Ф.2} / с.2110 \text{ Ф.2}) \times 100$				
Рентабельность активов по чистой прибыли, % $R_5 = с.2400 \text{ Ф.2} / ((с.1600 \text{ н.г. Ф.1} + с.1600 \text{ к.г. Ф.1}) / 2)$				

При написании выводов к таблицам 2-5 следует учесть, что для показателей ликвидности и финансовой устойчивости существуют нормативные значения, а значит, сигналами ослабления финансовой безопасности являются существенные отклонения рассчитанных показателей от нормативов.

Для показателей деловой активности и рентабельности, не имеющих нормативных значений, необходимо охарактеризовать выявленные тенденции в динамике показателей.

В завершении лабораторной работы следует:

1. Сделать окончательный вывод о уровне финансовом состоянии организации на основе преобладания стимулирующих или дестабилизирующих факторов, влияющих на финансовый результат работы предприятия.
2. Внести и обосновать предложения по регулированию деятельности организации с учетом изменений финансового состояния за исследуемый период.

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен)

Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине

1. Сущность организационных изменений.
2. Особенности организационных структур.
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
8. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
9. Характеристика основных типов организационных изменений.
10. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
11. Важнейшие компоненты организационных изменений.
12. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
13. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
14. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
15. Причины сопротивления изменениям.
16. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
17. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.

18. Понятие организации как системы.
19. Особенности системы в условиях изменений.
20. Алгоритм системной технологии вмешательства.
21. Основные постулаты стратегии организационного развития.
22. Понятие разделяемого видения будущего.
23. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга.
24. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
25. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы
26. Понятие фасилитатора.
27. Внешние причины застоя.
28. Внутренние причины застоя.
29. Взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития.
30. Причины возникновения сопротивления изменениям.
31. Методы преодоления сопротивления изменениям.
32. Понятие взаимодополняющей команды.
33. Этапы формирования команды организационных изменений.
34. Роли в команде (по Р. Белбину).
35. Четыре лица команды.
36. Понятие самообучающейся организации.
37. Особенности обучения взрослых.
38. Развитие персонала в условиях изменений.
39. Назначение системной карты.
40. Назначение схемы влияния.
41. Графические системы и схемы применяются в описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению.
42. Применение графических систем и схем при анализе ситуации.
43. Применение графических систем и схем при планировании и осуществлении изменения.
44. Цели организационного развития.
45. Цели хозяйственного реинжиниринга.
46. Сильные и слабые стороны организационного развития.
47. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга.
48. Характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге.
49. Понятие кризиса успеха.
50. Понятие кризиса стратегии.
51. Обучение действием как подход к обучению персонала.
52. Способы преодоления сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
53. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
54. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
55. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
56. Мягкое внедрение организационных изменений.
57. Эффективность организационных изменений.
58. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
59. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
60. Стратегическое управление в контексте организационного развития.

Критерии оценивания результатов обучения

<i>Оценка</i>	<i>Критерии оценивания по экзамену</i>
<i>Высокий уровень «5» (отлично)</i>	<i>оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.</i>
<i>Средний уровень «4» (хорошо)</i>	<i>оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.</i>
<i>Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)</i>	<i>оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.</i>
<i>Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)</i>	<i>оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.</i>

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. Демчук, О. Н. Антикризисное управление: учебное пособие: / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2022. – 251 с. – Режим доступа: – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54542>
2. Евграфова, И. Ю. Антикризисное управление: учебное пособие: / И. Ю. Евграфова, Е. О. Красникова ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 32 с.– Режим доступа: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578432>
3. Елисеева, Е. Л. Стратегический менеджмент: шпаргалка: учебное пособие : / Е. Л. Елисеева, Т. А. Лейни ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 48 с.– Режим доступа:– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578408>

5.2. Периодическая литература

1. Журнал «Вопросы экономики»
2. Журнал «Экономический анализ: теория и практика»
3. Журнал «Экономические стратегии».
4. Журнал «Экономика: теория и практика»
5. Журнал «Проблемы теории и практики управления»

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Scopus <http://www.scopus.com/>
2. ScienceDirect www.sciencedirect.com
3. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
6. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
7. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>
8. Springer Journals <https://link.springer.com/>
9. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
10. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
11. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
12. Nano Database <https://nano.nature.com/>
13. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
14. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
15. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
2. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
3. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
4. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
5. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru>;
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Самостоятельная работа слушателей по дисциплине «Управление изменениями» проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования практических навыков по их применению при решении экономических задач в выбранной предметной области. Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы, проработку и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовку к лабораторным занятиям.

Для подготовки к лекциям необходимо изучить основную и дополнительную литературу по заявленной теме. При изучении основной и дополнительной литературы, обучающийся может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции при выполнении следующих условий:

- 1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;
- 2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на лабораторных занятиях;
- 3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности;
- 4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе;
- 5) разработка предложений преподавателю в части доработки и совершенствования учебного курса.

В ходе самоподготовки к лабораторным занятиям студент осуществляет сбор и обработку материалов по тематике его исследования, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования. Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на лабораторных занятиях.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения лабораторных работ	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютеры, ноутбуки Оборудование:	
Лаборатория информационных и управляющих систем 201Н Лаборатория экономической информатики 202Н	ПК, Терминальные станции, Усилитель автономный беспроводной	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus 1С: Предприятие 8 SPSS Statistics
Лаборатория управления в технических системах 207Н	Типовой комплект учебного оборудования "Теория автоматического управления", Презентации и плакаты Усилитель автономный беспроводной с микрофоном	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Лаборатория организационно-технологического обеспечения торговой и маркетинговой деятельности 201А	Панель интерактивная, Конференц-система, Микшер-усилитель, Подаватель акустической обратной связи, Настенный громкоговоритель, Радиосистема, Микрофон на гибком держателе, Моноблок НР, Документ-камера, Беспроводная точка доступа, Система видеотображения, ЖК панель, Сплитер, Мультимедийная трибуна лектор, Система видеоконференцсвязи, Плакаты	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus 1С: Предприятие 8

Лаборатория экономики и управления 212Н	Презентации и плакаты, Многофункциональный профессиональный видео детектор банкнот и ценных бумаг, Счетчики банкнот, Инфракрасный детектор банкнот и ценных бумаг, Универсальный детектор банкнот и ценных бумаг, Детектор подлинности банкнот, Ящик денежный, Планшетный импринтер, Усилитель автономный беспроводной	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Лаборатория безопасности жизнедеятельности 105А	Лабораторные стенды, Типовой комплект учебного оборудования, Стенды-тренажеры, Стенд-планшет, Тренажерный комплекс по применению первичных средств пожаротушения, Комплекс – тренажер по оказанию первой доврачебной помощи, Робот-тренажер, Комплект плакатов, Комплект демонстрационных пособий, Комплект аудиовизуальных пособий	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)</p>	<p>Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus</p>
--	---	---