

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.08 Финансы и кредит

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Финансовая диагностика и организационные технологии в бизнесе

(наименование образовательной программы)

заочная

(форма обучения)

Год набора - 2026

Барнаул

Автор-составитель РПД:

Валецкая Татьяна Ивановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов

Заведующий кафедрой:

Лукина Елена Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и финансов

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями» одобрена на заседании кафедры экономики и финансов Алтайского филиала РАНХиГС протокол № 1 от «26» августа 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания.....	8
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам....	13
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	19
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля).....	25
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....	25
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	26

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенц ии **	Наименование Компетенции **	Код индикатор а достижени я компетенц ий **	Наименован ие индикатора достижения компетенци й **	Образовательный результат **
	УК – 2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК – 2.1	Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла	УК – 2.1 3-1 Знает основы поведения экономических агентов, методы преодоления сопротивления изменениям, основы финансового сопровождения инвестиционных проектов; знает основные виды рисков и методики их оценки УК – 2.1 У-2 Умеет принимать решения по реализации стратегических мероприятий; умеет оценивать необходимость и целесообразность изменений в организации УК – 2.1 В-2 Владеет навыками разработки стратегий перехода к новому состоянию
В/01.7 Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг, 08.008 Специалист по финансовому консультированию, утв. приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н	ПКс – 3	Способен провести самостоятельную работу над проектом или его частью в области финансов и экономики	ПКс – 3.1	Представляет практическую задачу в виде проекта, распределить ресурсы по этапам проекта	ПКс – 3.1 3-1 Знает основы финансового сопровождения инвестиционных проектов ПКс – 3.1 У-1 Умеет осуществлять финансовое сопровождение инвестиционных проектов; умеет оценивать риски при принятии финансовых решений; умеет осуществлять постановку целей и делегировать полномочия; умеет оценивать потребность в ресурсах проекта; умеет управлять сопротивлением предстоящих изменений ПКс – 3.1 В-1 Владение навыками оценки рисков и принятия финансовых решений; владение навыками постановки целей и делегирования полномочий; владение навыками оценки потребности в ресурсах

					проекта; владение навыками управления сопротивлением предстоящих изменений
--	--	--	--	--	--

** Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины 3 з.ед., 108 ак.часа;

Контактная работа по заочной форме обучения 22 часа, из них 4 ч. лекций, 16 ч. практических занятий, 2 ч. консультации. На самостоятельную работу выделено 77 часов.

Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями» реализуется по заочной форме обучения на 1 курсе, изучения дисциплин Финансовое сопровождение инвестиционных проектов, Финансовый и управленческий учет и отчетность.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего О	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теория организационных изменений	23	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	20	Тестовые задания, вопросы для опроса	
Тема 2	Типы организационно-финансовых проблем и их диагностика	25	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	20	Тестовые задания, вопросы для опроса	
Тема 3	Суть и направления организационного развития финансовых служб и подразделений субъектов различных организационно-правовых форм	25	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	20	Тестовые задания, вопросы для опроса	
Тема 4	Стратегии осуществления изменений в деятельности хозяйствующих субъектов	22	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	17	Вопросы для опроса, контрольные задания	
Промежуточная аттестация		11	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	экзамен	
Итого		108	4	0	0	16	0	0	2	9	0	0	77		

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теория организационных изменений. УК – 2.1

Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнеспроцессов. Новые концепции организационных изменений.

Тема 2. Типы организационно-финансовых проблем и их диагностика. УК – 2.1

Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений

Тема 3. Суть и направления организационного развития финансовых служб и подразделений субъектов различных организационно-правовых форм. ПКс – 3.1

Управление организационными изменениями - функция менеджеров. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями. Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнингса. Эмоциональный подход Дж. Коттера., восемь этапов процесса изменений. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями

Тема 4. Стратегии осуществления изменений в деятельности хозяйствующих субъектов. ПКс – 3.1

Окружающая (внешняя среда) организации и стратегический выбор. Рынок как механизм отбора. Ортодоксальный экономический подход. Ресурный подход в организации. Эволюционный подход. Модели «5 сил конкуренции» М.Портера и динамического управления Х. Фридага и В. Шмидта.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос

сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для тради- ционной системы	Для бинарной системы
	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
			B	P/ Passed
	Хорошо		C	P/ Passed
			D	P/ Passed
	Удовлетворительно		E	P/ Passed
	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

тестирование, опрос, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Теория организационных изменений_УК – 2.1

Тестовые задания:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать один верный ответ.

4. Записать только букву выбранного варианта ответа (А)).

1. Что такое организационные изменения?

А) Перемены внутри организации, направленные на повышение её конкурентоспособности и адаптации к внешней среде.

Б) Периодический перерасчет заработной платы сотрудников.

В) Реорганизация структуры подразделений компании каждые три месяца.

Г) Улучшение эргономики офисных помещений.

2. Кто предложил концепцию трехэтапного процесса изменений («разморозка — движение — заморозка»)?

- А) Курт Левин
- Б) Эдгар Шейн
- В) Фредерик Тейлор
- Г) Майкл Портер

2. Какие из предложенных методов НЕ относятся к процессу управления изменениями согласно теории Джона Коттера?

- А) Создание чувства срочности
- Б) Формирование мощной коалиции лидеров
- В) Подготовка отчетов о доходах акционеров
- Г) Определение видения перемен и стратегии достижения целей

Вопросы для опроса:

№п/п	Содержание вопроса
1.	Что такое организационные изменения?
2.	Как соотносятся понятия «изменение», «развитие» и «преобразование»?
3.	Что представляет собой концепция организационного развития?
4.	Суть концепции реинжиниринга бизнес-процессов?
5.	Какие новые концепции организационных изменений существуют?

Тема 2. Типы организационно-финансовых проблем и их диагностика_УК – 2.1

Вопросы для опроса:

№п/п	Содержание вопроса
1.	Внешние и внутренние причины изменений
2.	Традиционные и новые объекты организационных изменений
3.	Знания как новый объект организационных изменений
4.	Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями
5.	Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный
6.	Классификация организационных изменений

Тестовые задания:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в)).

1. Какой тип проблемы возникает, если предприятие постоянно испытывает дефицит денежных средств?

- А) Проблемы ликвидности

- В) Структурные проблемы
- С) Проблемы прибыльности
- Д) Маркетинговые проблемы

2. Если деятельность предприятия становится нерентабельной и наблюдается снижение рентабельности активов, то речь идет о какой проблеме?

- А) Финансовая устойчивость
- В) Эффективность инвестиций
- С) Прибыльность
- Д) Инвестиционная привлекательность

3. Проблема низкой платежеспособности предприятия чаще всего диагностируется через оценку какого финансового показателя?

- А) Рентабельность собственного капитала
- В) Коэффициент покрытия процентов
- С) Величина оборотного капитала
- Д) Коэффициент быстрой ликвидности

Тема 3. Суть и направления организационного развития финансовых служб и подразделений субъектов различных организационно-правовых форм ПКс – 3.1

Вопросы для опроса:

п/п	№	Содержание вопроса
	1.	Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей изменений
	2.	Модель изменений К. Левина
	3.	Три этапа процесса организационных изменений
	4.	Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга
	5.	Эмоциональный подход Дж. Коттера
	6.	Восемь этапов процесса изменений подхода Дж. Коттера
	7.	Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями

Тестовые задания:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в)).

1. Основная цель организационного развития финансовых служб заключается в:

- А) Увеличении прибыли организации.
- Б) Совершенствовании управления финансовыми потоками.
- В) Автоматизации бухгалтерского учета.
- Г) Обеспечении финансовой устойчивости субъекта хозяйствования.

2. Основным направлением развития финансовых служб акционерных обществ является:

- А) Минимизация налогов.
 - Б) Привлечение дополнительного акционерного капитала.
 - В) Сокращение расходов на оплату труда.
 - Г) Рациональное распределение прибыли между собственниками и инвесторами.
3. Главная задача финансовых служб государственных предприятий состоит в:
- А) Максимальном увеличении стоимости акций.
 - Б) Поддержании устойчивого положения на рынке ценных бумаг.
 - В) Повышении инвестиционной привлекательности.
 - Г) Обеспечении эффективной реализации бюджетных средств и целевого назначения финансов.

Тема 4. Стратегии осуществления изменений в деятельности хозяйствующих субъектов ПКс – 3.1

Вопросы для опроса:

№п/п	Содержание вопроса
1.	Окружающая (внешняя среда) организации и стратегический выбор
2.	Рынок как механизм отбора
3.	Ортодоксальный экономический подход
4.	Ресурсный подход в организации
5.	Эволюционный подход
6.	Модели «5 сил конкуренции» М. Портера и динамическое управление Х. Фридага и В. Шмидта

Контрольные задания:

Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение intranet-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика — консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов — создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т. е. используя повременную систему оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т. е. за все время работы программистов.

Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия

договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1, Тема 2

Вопросы для опроса:

1. Понятие и сущность организационных изменений.
2. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие.
3. Концепция реинжиниринга бизнеспроцессов.
4. Новые концепции организационных изменений.
5. Внешние и внутренние причины изменений.
6. Традиционные и новые объекты организационных изменений.
7. Знания как новый объект организационных изменений.
8. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.
9. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений.
10. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100/отлично	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84/хорошо	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64/ удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54/ неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 3, Тема 4

Вопросы для опроса

1. Как руководить процессом преобразований.
2. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
3. Управление процессом сокращения на предприятии.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
5. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
6. Концепция управления организационными изменениями.
7. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
8. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
9. Психологические особенности процесса организационных изменений.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100/отлично	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84/хорошо	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64/ удовлетворительно	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54/ неудовлетворительно	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено неверно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Теория организационных изменений УК – 2.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ:

Вопрос 1. Понятие и сущность организационных изменений

Вопрос 2. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование

Вопрос 3. Организационное развитие

Вопрос 4. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

Задание 1. Выберите верное утверждение относительно сущности организационных изменений:

А. Организационные изменения происходят исключительно стихийно и непредсказуемо.

В. Организационные изменения носят хаотичный характер и не подчиняются никаким закономерностям.

С. Организационные изменения — это целенаправленный процесс, связанный с обновлением структуры, целей, технологий и культуры организации.

Д. Организационные изменения необходимы лишь крупным компаниям, малые предприятия ими не занимаются.

Задание 2. А. Желание руководителя экспериментировать с новыми технологиями.

В. Превентивные меры для устранения недостатков и поддержания стабильного функционирования организации.

С. Требования государства о смене формы собственности.

Д. Давление поставщиков оборудования на замену устаревшего оборудования.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только букву выбранного варианта ответа (А)).

1. Кто предложил концепцию трехэтапного процесса изменений («разморозка — движение — заморозка»)?

- А) Курт Левин
- Б) Эдгар Шейн
- В) Фредерик Тейлор
- Г) Майкл Портер

2. Какие из предложенных методов НЕ относятся к процессу управления изменениями согласно теории Джона Коттера?

- А) Создание чувства срочности
- Б) Формирование мощной коалиции лидеров
- В) Подготовка отчетов о доходах акционеров
- Г) Определение видения перемен и стратегии достижения целей

3. Какой этап изменений предполагает осознание необходимости перемен и готовность руководства поддержать этот процесс?

- А) Разморозка
- Б) Движение
- В) Заморозка
- Г) Переоценка ценностей

2. Почему важно проводить диагностику готовности организации к изменениям перед началом преобразований?

- А) Чтобы проверить наличие достаточного финансирования проекта
- Б) Чтобы убедиться, что компания готова психологически и организационно принять перемены
- В) Потому что законодатель требует обязательного аудита перед любыми изменениями
- Г) Это формальность, необходимая для отчетности перед акционерами

Тема 2. Типы организационно-финансовых проблем и их диагностика_УК –

2.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ:

Вопрос 1. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями

Вопрос 2. Уровни осуществления изменений

Вопрос 3. Классификация организационных изменений

Вопрос 4. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

Задание 1. Определите, какая проблема относится к группе финансовых проблем, вызванных низким уровнем платежеспособности компании:

- A. Низкая кредитоспособность, затрудняющая доступ к банковским кредитам и займам.
- B. Ошибки в бухгалтерском учете, ведущие к завышению себестоимости продукции.
- C. Задержки поставок сырья поставщиками.
- D. Ухудшение имиджа компании на рынке.

Задание 2. Какая методика используется для диагностирования финансовых проблем компании?

- A. ABC-анализ товарных запасов.
- B. SWOT-анализ.
- C. Анализ финансовых коэффициентов.
- D. PESTEL-анализ.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитайте предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в)).

1. Проблема низкой платежеспособности предприятия чаще всего диагностируется через оценку какого финансового показателя?

- A) Рентабельность собственного капитала
- B) Коэффициент покрытия процентов
- C) Величина оборотного капитала
- D) Коэффициент быстрой ликвидности

2. Недостаточная диверсификация продукции и зависимость от узкого круга клиентов приводят к какому виду финансовых рисков?

- A) Рыночный риск
- B) Операционный риск
- C) Кредитный риск
- D) Валютный риск

3. Диагностика кризисного состояния организации начинается с анализа:

- A) Только финансовой отчетности
- B) Текучести кадров
- C) Доходности бизнеса
- D) Комплексного изучения внутренних и внешних факторов

4. Постоянные убытки и неспособность покрывать долговые обязательства говорят о наличии:

- А) Кризисных явлений
- В) Роста доходов
- С) Высокого потенциала роста
- Д) Эффекта масштабируемости

Тема 3. Суть и направления организационного развития финансовых служб и подразделений субъектов различных организационно-правовых форм ПКс – 3.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

- Вопрос 1. Управление организационными изменениями — функция менеджеров
- Вопрос 2. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный
- Вопрос 3. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями
- Вопрос 4. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

Задание 1. Основная цель организационного развития финансовых служб заключается в...

- А) уменьшении затрат на содержание аппарата управления
- В) сокращении числа сотрудников
- С) формировании финансовой устойчивости и повышении эффективности деятельности организации
- Д) максимизации личного дохода сотрудников

Задание 2. Какие направления характерны для организационного развития финансовых служб в коммерческой организации?

- А) максимальное ограничение использования цифровых технологий
- В) создание независимой службы внутреннего аудита
- С) ориентация исключительно на государственные стандарты отчетности
- Д) ликвидация специализированного подразделения финансового анализа

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.
 3. Выбрать несколько правильных ответов.
 4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в)).
1. Главная задача финансовых служб государственных предприятий состоит в:
 - А) Максимальном увеличении стоимости акций.
 - Б) Поддержании устойчивого положения на рынке ценных бумаг.
 - В) Повышении инвестиционной привлекательности.

Г) Обеспечении эффективной реализации бюджетных средств и целевого назначения финансов.

2. Одним из направлений организационного развития финансовых служб коммерческих компаний малого бизнеса является:

- А) Централизация финансовых потоков.
- Б) Проведение IPO.
- В) Применение сложных схем налогового планирования.
- Г) Повышение прозрачности финансовой отчетности для инвесторов и кредиторов.

3. Принцип равномерного распределения функций и ответственности между подразделениями относится к направлению:

- А) Управления инвестициями.
- Б) Бюджетирования.
- В) Контроллинга.
- Г) Организации внутреннего контроля и надзора над финансами.

4. Цели организационного развития финансовых служб некоммерческих организаций включают:

- А) Получение максимальной прибыли.
- Б) Выполнение требований налоговой оптимизации.
- В) Активизацию привлечения заемных средств.
- Г) Обеспечение прозрачности бюджета и эффективное использование привлечённых средств.

Тема 4. Стратегии осуществления изменений в деятельности хозяйствующих субъектов ПКс – 3.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

Вопрос 1. Ортодоксальный экономический подход

Вопрос 2. Ресурсный подход в организации

Вопрос 3. Окружающая (внешняя среда) организации и стратегический выбор

Вопрос 4. Рынок как механизм отбора

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

Задание 1. Какой тип стратегии изменений характеризуется активным использованием инноваций и значительным воздействием на всю структуру организации?

- А) Концентрированная стратегия
- Б) Эволюционная стратегия
- В) Радикальная стратегия
- Г) Стратегия минимальных изменений

Задание 2. Что характерно для эволюционной стратегии изменений?

- А) Значительное воздействие на структуру и культуру организации
- Б) Медленные, постепенные изменения
- С) Короткое время реализации
- Д) Большие капиталовложения

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Процесс преобразования существующего порядка вещей в новую структуру называется:

- А) модернизацией
- Б) оптимизацией
- В) реорганизацией
- Г) изменением

2. Основной целью внедрения изменений в организациях является:

- А) увеличение объемов производства
- Б) сокращение издержек
- В) обеспечение соответствия требованиям рынка
- Г) сохранение стабильности

3. К основным причинам сопротивления изменениям в организациях относят:

- А) желание персонала сохранить привычную обстановку
- Б) высокие затраты на внедрение изменений
- В) отсутствие поддержки со стороны высшего руководства
- Г) страх потерять рабочее место

4. Согласно классической схеме, первым этапом процесса изменений является:

- А) принятие решения руководством
- Б) разработка плана мероприятий
- В) подготовка персонала
- Г) осознание необходимости изменений

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС¹/традиционная система оценивания на экзамене:

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ / Оценка (по 4-балльной шкале)
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40/ отлично
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39/ хорошо
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов,</i>	20-29/ удовлетворительно

¹ БРС не используется при реализации данной дисциплины

<i>недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19/ неудовлетворительно

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Процесс освоения дисциплины складывается из лекционных и практических занятий, а также самостоятельной работы обучающихся. К формам самостоятельной работы относятся подготовка к практическим занятиям, подготовка доклада по определенной теме, подготовка к тестированию и пр.

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. В занятии участвует вся группа, поэтому задание распределяется на весь коллектив. При подготовке к практическим занятиям следует активно пользоваться справочной (энциклопедиями, словарями и пр.) и научной литературой, периодическими изданиями.

Подготовка к тестам контроля знаний требует от обучающихся тщательного изучения материала по теме или блоку.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя калькуляторами. Время подготовки ответа при сдаче экзамена должно составлять 40 минут (по желанию обучающегося время подготовки ответа может быть сокращено).

Студенту необходимо внимательно изучить вопросы к экзамену, структурировать теоретический материал, составить план его представления. Исследуемый вопрос излагать с позиции значения для профессиональной деятельности. При этом важно показать знание не только теории вопроса, но и практическое применение.

Результат по сдаче экзамена объявляется студенту после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215>
2. Шевчук, И. А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук, Е. Л. Цай ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. – 203 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322>
3. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 240 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684213>

8.2. Дополнительная литература

1. Рубин, Ю. Б. Управление собственным бизнесом : учебник : [16+] / Ю. Б. Рубин. – 17-е изд., доп. – Москва : Университет Синергия, 2021. – 1104 с. : ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602851>
2. Каранина, Е. В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты : учебник : [16+] / Е. В. Каранина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 257 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576521>
3. Голова, А. Г. Управление продажами : учебник / А. Г. Голова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 279 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621640>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. ГОСТ Р ISO 9000-2001. «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». ГОСТ Р ИСО 9001- 2008 «Системы менеджмента качества. Требования».
2. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»)
3. Методические рекомендации по завершению приоритетного проекта (программы). Утверждены Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 № 1077п-Пб
4. Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ). Утверждены 31 мая 2017 года № 3756п- Пб.

8.4 Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа:

<http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>

3. www.pmprofy.ru – информационный портал профессионала управления проектами;

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Алтайский филиал РАНХиГС имеет комплексное современное материально-техническое оснащение, призванное поддерживать разные форматы обучения и позволяющее кардинально трансформировать учебный процесс, выходя далеко за пределы традиционной лекционной модели. Филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещениями для самостоятельной работы студентов, а также специализированными помещениями, такими как электронный зал для самостоятельной работы, компьютерный класс.

Оснащение учебных аудиторий и иных помещений в Алтайском филиале РАНХиГС представлено современными технологиями и оборудованием, включая интерактивные панели и доски, системы видеоконференцсвязи, звуковое оборудование и высокоскоростной Wi-Fi, проекторы или ЖК-панели, а также удобную и эргономичную мебель. Все учебные аудитории оснащены компьютерным оборудованием и лицензионным программным обеспечением. При реализации дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 «Управление изменениями» используются следующее программное обеспечение и информационно-справочные системы: Microsoft Office, Microsoft Windows, Гарант, КонсультантПлюс, Р7-офис.