

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 30.03.2023 15:45:03

Уникальный программный ключ:

c098b0c1-43b2-44c9-2d6f17-1d8715d99abaeb0ad08e27b53cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института магистратуры



Иванова Е.А.

«29» 08 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации**

Направление 38.04.01 Экономика  
магистерская программа 38.04.01.09 "Финансовый аналитик"

Для набора 2022 года

Квалификация  
магистр


## КАФЕДРА      Анализ хозяйственной деятельности и прогнозирование

## Распределение часов дисциплины по курсам


Курс	2		Итого	
	уп	рп		
Лекции	4	4	4	4
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	10	10	10	10
Контактная работа	10	10	10	10
Сам. работа	94	94	94	94
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

## ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 22.02.2022 протокол № 7.

Программу составил(и): д.э.н., профессор, Чернышева Ю.Г.  29.08.22

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор Усенко Л.Н.  29.08.22

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Ниворожкина Л.И.  29.08.22

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- 1.1 Цели: развитие навыков проведения бизнес-анализа организации для использования возможностей организации; ознакомление студентов с задачами бизнес-анализа при реализации стратегии изменений в организации; научить выбирать подходы к проведению бизнес-анализа; применять инструментарий бизнес-анализа в практической деятельности

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**УК-3:Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели**

**ПК-5:Способен проводить анализ бизнес-возможностей организации в соответствии с ее стратегическими целями, на основе ключевых показателей эффективности**

**ПК-8:Способен разрабатывать варианты управленческих решений по реализации стратегических изменений в организации и проводить мониторинг процесса изменений**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

##### Знать:

Знать: методики формирования команд; методы эффективного руководства коллективами (соотнесено с индикатором УК- 3.1)

Знать методы анализа и управления ресурсами

- теорию управления рисками

- приемы разработки ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК-5.1)

Знать

- теорию организационного развития

- методы управления изменениями

- основные причины сопротивления изменениям

- теорию управления рисками (соотнесено с индикатором ПК-8.1)

##### Уметь:

Уметь: разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективов; управлять коллективом; разрабатывать мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту. (соотнесено с индикатором УК-3.2)

Уметь

- разрабатывать требования к ресурсному обеспечению

- моделировать объем и границы работ

- определять причинно-следственные связи и зависимости между элементами

- оценивать бизнес-возможности для реализации разработанного решения с учетом фактора риска (соотнесено с индикатором ПК-5.2)

Уметь формировать стратегические управленческие решения, уметь проводить мониторинг процесса изменений (соотнесено с индикатором ПК-8.2)

##### Владеть:

Владеть методами организации и управления коллективом, планированием его действий. (соотнесено с индикатором УК- 3.3)

Владеть техникой разработки бизнес-кейсов и их анализа

Владеть техниками эффективных коммуникаций, приемами управления сопротивления изменениям (соотнесено с индикатором ПК-8.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	Раздел 1. Управление изменениями в организации				

1.1	<p>Тема 1. «Основы управления организационными изменениями»</p> <p>1.1. Организация как объект изменений</p> <p>1.2. Понятие, предпосылки, виды организационных изменений.</p> <p>1.3. Основные принципа управления процессом изменений.</p> <p>1.4. Система управления развитием</p> <p>Тема 2. Концепции и модели управления организационными изменениями</p> <p>2.1. Модель изменений К. Левина</p> <p>2.2. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений</p> <p>2.3. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера.</p> <p>2.4. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями</p> <p>2.5. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений</p> <p>2.6. Подготовка документации и разработка плана занятий по проведению изменений в организации /Лек/</p>	2	2	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.4 Л2.6 Л2.8
1.2	<p>Тема 1. «Основы управления организационными изменениями»</p> <p>Организация как объект изменений. История возникновения и развития организационных изменений. Понятие, предпосылки, виды организационных изменений. Основные принципы управления процессом изменений. Этапы процесса управления изменениями. Система управления развитием организации. Управляемые и неуправляемые процессы развития организации.</p> <p>Тема 2. Концепции и модели управления организационными изменениями</p> <p>Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений. Подготовка документации и разработка плана занятий по проведению изменений в организации /Пр/</p>	2	2	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.8
1.3	Подготовка рефератов. Перечень тем содержится в приложении 1. Подготовка к практическим занятиям, Самостоятельное изучение вопросов 1.4, 2.4, 2.6 /Ср/	2	56	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.3 Л2.9
	<b>Раздел 2. Аналитическое обоснование проведения изменений</b>				
2.1	<p>Тема 3. Анализ готовности организации к изменениям</p> <p>3.1. Оценка бизнес-потребностей</p> <p>3.2. Характеристика бизнес-целей в соответствии с потребностями заинтересованных сторон</p> <p>3.3. Анализ ресурсов для проведения изменений</p> <p>3.4. Оценка рисков изменений</p> <p>Тема 4. Разработка стратегии управления изменениями в организации</p> <p>4.1. Определение цели и задач, основных параметров, аспектов, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями в организации</p> <p>4.2. Определение заинтересованных сторон, которые будут затронуты стратегическими изменениями</p> <p>4.3. Выбор стратегии изменений</p> <p>4.4. Описание сценариев промежуточных состояний при реализации стратегии изменений</p> <p>4.5. Разработка планов реализации и мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации /Лек/</p>	2	2	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.1 Л1.4 Л2.2 Л2.3 Л2.6

2.2	Тема 3. Анализ готовности организации к изменениям Оценка бизнес-потребностей. Характеристика бизнес-целей в соответствии с потребностями заинтересованных сторон. Анализ ресурсов для проведения изменений. Оценка рисков изменений /Пр/	2	2	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.1 Л1.4Л2.2 Л2.3
2.3	Тема 4.Разработка стратегии управления изменениями в организации Определение цели и задач, основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Определение критериев оценки успеха стратегических изменений в организации Оценка соответствия изменений стратегическим целям организации Определение заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации Определение основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями Выбор стратегии в составе группы экспертов Определение промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений в организации Разработка планов реализации стратегических изменений в организации Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации /Пр/	2	2	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.4	Подготовка рефератов. Перечень тем содержится в Приложении 1 ФОС к рабочей программе /Ср/	2	15	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.1 Л1.5 Л1.4Л2.3 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9
2.5	Подготовка к практическим занятиям. Самостоятельное изучение 3.4, 4.5 /Ср/	2	23	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.1 Л1.2 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.6	/Зачёт/	2	4	УК-3 ПК-5 ПК-8	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л1.5 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Бариленко В. И.	Основы бизнес-анализа: учеб. пособие для студентов, обучающихся по напр. "Экономика" и "Менеджмент" (уровень магистратуры)	М.: КНОРУС, 2014	35
Л1.2	Кужева С. Н.	Управление изменениями	Омск: Омский государственный университет, 2011	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237136">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237136</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Блинов А. О., Угрюмова Н. В.	Управление изменениями: учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.4	Элияшева, М. И.	Управление изменениями в организации: учебное пособие	Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/84173.html">http://www.iprbookshop.ru/84173.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Галыгина И. В., Галыгина Л. В.	Профессиональные компьютерные программы: лабораторный практикум: практикум	Тамбов: Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ), 2012	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277796">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277796</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Усенко Л. Н.	Бизнес-анализ деятельности организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по напр. подгот. 080100.68 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр")	М.: Альфа-М, 2013	97
Л2.3	Маховикова Г. А., Касьяненко Т. Г.	Анализ и оценка рисков в бизнесе: учеб. для академ. бакалавриата	М.: Юрайт, 2016	30
Л2.4	Шермет М. А.	Управление изменениями: учебное пособие	Москва: Дело, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Залозная Д. В.	Системный анализ в менеджменте: учебно-методическое пособие для студентов вузов: учебно-методическое пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484128">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484128</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6	Мхитарян, С. В.	Бизнес-аналитика в менеджменте: практикум	Москва: Евразийский открытый институт, 2011	<a href="http://www.iprbookshop.ru/10622.html">http://www.iprbookshop.ru/10622.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.7	Герасимов, Б. И., Герасимова, Е. Б., Евсейчев, А. И., Злобин, Э. В., Колмыков, С. А., Лукашина, Ю. Ю., Румянцев, Е. К., Сизикин, А. Ю., Соседов, Г. А., Спиридонов, С. П.	Управление качеством. Гибкие системы менеджмента качества: учебное пособие	Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/63914.html">http://www.iprbookshop.ru/63914.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.8	Кудряшов, А. А.	Управление изменениями: методические указания по проведению лабораторных работ	Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.9		Российский экономический журнал: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2020	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600687">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600687</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Консультант Плюс

Гарант

**5.4. Перечень программного обеспечения**

LibreOffice

**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

По дисциплине «Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации»

### 1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели			
Знать: методики формирования команд; методы эффективного руководства коллективами	поиск и выбор необходимой литературы, использование внутренних данных организации для анализа, обоснованность выбора данных о внешней среде; грамотное использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для анализа, формирование программы исследования и подготовка аналитического отчета	полнота и содержательность ответа, соответствие представленных результатов сущности исследования (работы); умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность расчетов и грамотность аналитических выводов; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы (в полном, не полном объеме);	О – опрос (модуль 1. вопросы 1-6; модуль 2 вопросы 1-17) К – кейс (кейс 1,2), ЗК – контрольное задание (вариант 1,2), КС – круглый стол (темы 1-14) вопросы для зачета (1-24)



<p>Уметь: разрабатывать командную стратегию; организовывать и управлять работой команды; разрабатывать план работ, формулировать цели, контролировать ход работ команды</p>	<p>поиск и выбор необходимой литературы, использование внутренних данных организации для разработки плана работ, обоснованность выбора данных о внешней среде; грамотное использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для анализа, формирование программы и подготовка аналитического отчета</p>	<p>полнота и содержательность ответа, соответствие представленных результатов сущности работы; умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность и грамотность формирования плана работ команды по достижению цели; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы (в полном, не полном объеме)</p>	<p>О – опрос (модуль 1. вопросы 1-6; модуль 2 вопросы 1-17) К – кейс (кейс 1,2), ЗК – контрольное задание (вариант 1,2), КС – круглый стол (темы 1-14) вопросы для зачета (1-24)</p>
<p>Владеть навыками организации и управления командой, планированием ее действий</p>	<p>Сформированный план работ команды в соответствии с требованиями стандартов, корректно сформированные сроки работ и обязанности членов команды, обоснованный выбор членов команды, грамотное использование современных</p>	<p>полнота и содержательность ответа, соответствие представленных результатов сущности работы; умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность и грамотность формирования плана работ</p>	<p>К – кейс (кейс 1,2), ЗК – контрольное задание (вариант 1,2), КС – круглый стол (темы 1-14)</p>

	информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для анализа, формирование аналитического отчета	команды по достижению цели; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы (в полном, не полном объеме)	
--	--	--	--

**ПК-5: Способен проводить анализ бизнес-возможностей организации в соответствии с ее стратегическими целями, на основе ключевых показателей эффективности**

Знать - методы анализа и управления ресурсами -теорию управления рисками -приемы разработки ключевых показателей эффективности - техники анализа бизнес-возможностей	Формирование и сбор необходимой информации, корректное обоснование использования бизнес-возможностей и ограничений решения и ограничений организации для разработки решения, корректное использование возможностей современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, правильное выявление рисков проведения изменений, их классификация	полнота и содержательность ответов; умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность расчетов и грамотность выводов; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность	О – опрос (модуль 1. вопросы 7-9) К – кейс 3, КС – круглый стол (темы 15, 16) вопросы для зачета (1-24)
--	---	---	---

		<p>обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работ (в полном, не полном объеме), корректность планирования занятия</p>	
<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-разрабатывать требования к ресурсному обеспечению</li> <li>-моделировать объем и границы работ</li> <li>-выявлять причинно-следственные связи и зависимости между элементами</li> <li>- разрабатывать KPI,</li> <li>- оценивать бизнес-возможности для реализации разработанного решения с учетом фактора риска</li> <li>- формулировать SMART цели</li> <li>- языки визуального моделирования</li> </ul>	<p>правильная разработка показателей для оценки целей; моделирование текущего и желаемого будущего состояния организации, корректное использование возможностей современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, программа управления рисками</p>	<p>полнота и содержательность ответов; умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность расчетов и грамотность выводов; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работ (в полном, не полном объеме),</p>	<p>О – опрос (модуль 1. вопросы 7-9) К – кейс 3, КС – круглый стол (темы 15, 16) вопросы для зачета (1-24)</p>
<p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- техникой разработки бизнес-кейсов и их анализа,</li> <li>- навыками анализа бизнес-возможностей организации</li> <li>-навыками разработки KPI</li> <li>-навыками формирования пакета информации</li> </ul>	<p>сбор необходимой информации, использование данных для выявления бизнес-возможностей и ограничений; корректное использование возможностей современных информационно-</p>	<p>полнота и содержательность ответов; умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность расчетов и грамотность выводов; умение пользоваться</p>	<p>К – кейс 3, КС – круглый стол (темы 15, 16) вопросы для зачета (1-24)</p>

<p>бизнес-анализа</p>	<p>коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, формирование системы показателей для оценки эффективности решения в соответствии со стратегическими целями</p>	<p>дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работ (в полном, не полном объеме),</p>	
<p>ПК-8: Способен разрабатывать варианты управленческих решений по реализации стратегических изменений в организации и проводить мониторинг процесса изменений</p>			
<p>Знать -теорию организационного развития, теорию стратегий организации -методы управления изменениями - основные причины сопротивления изменениям -теорию управления рисками</p>	<p>Формирование и сбор необходимой информации, корректное использование данных для разработки решений формирования и реализации стратегии; корректное использование возможностей современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, разработка кейсов с описанием управленческого решения</p>	<p>полнота и содержательность ответов; умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность расчетов и грамотность выводов; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора;</p>	<p>О – опрос (модуль 1. вопросы 7-9) К – кейс 1-3, КС – круглый стол (темы 15, 16) вопросы для зачета (1-24)</p>

		объем выполненных работ (в полном, не полном объеме), корректность планирования занятия	
Уметь формировать стратегические управленческие решения, разрабатывать систему показателей для мониторинга	Формирование и системы показателей для мониторинга изменений; обоснование необходимых изменений, разработка мероприятий по управлению рисками, корректное использование возможностей современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответов; умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность расчетов, разработки показателей и грамотность выводов; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работ (в полном, не полном объеме)	О – опрос (модуль 1. вопросы 7-9) К – кейс 1-3, КС – круглый стол (темы 15, 16) вопросы для зачета (1-24)
Владеть техниками эффективных коммуникаций, приемами управления сопротивлением изменениям, навыками проведения мониторинга процесса изменений	Разработка плана коммуникаций, выбор стратегий сопротивления изменениям, разработка программы мониторинга корректное использование возможностей современных информационно-	полнота и содержательность ответов; умение приводить примеры; умение обосновывать свою позицию; правильность расчетов и грамотность выводов; умение пользоваться дополнительной	К – кейс 1-3, КС – круглый стол (темы 15, 16) вопросы для зачета (1-24)

	коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работ (в полном, не полном объеме)	
--	--	--	--

## 2.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 50-100 баллов (зачтено);
- 0-49 баллов (не зачтено).

## **2 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**

### Вопросы к зачету

1. Организация как объект изменений.
2. История возникновения и развития организационных изменений.
3. Понятие, предпосылки, виды организационных изменений.
4. Основные принципы управления процессом изменений.
5. Этапы процесса управления изменениями.
6. Система управления развитием организации.
7. Управляемые и неуправляемые процессы развития организации.
8. Модель изменений К. Левина
9. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений
10. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера.
11. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями
12. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений
13. Характеристика текущего состояния организации в контексте анализа проблемы и проведения изменений
14. Определение параметров будущего состояния организации в контексте анализа проблемы и проведения изменений
15. Определение критериев оценки успеха стратегических изменений в организации
16. Оценка соответствия изменений стратегическим целям организации
17. Определение заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации

18. Определение основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями
19. Выбор стратегии в составе группы экспертов
20. Определение промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений в организации
21. Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений
22. Характеристика цели и задач, основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации
23. Разработка планов реализации стратегических изменений в организации
24. Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации

- 50-100 баллов (оценка «зачтено») – 50-100 баллов (оценка «зачтено») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (не зачтено) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы

### **Типовые Кейс-задачи**

#### **по дисциплине «Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации»**

#### **Кейс 2. Стратегия проведения изменений, на примере построения ССП**

1. Этап 1. Оценка текущего состояния организации. Изучить представленную информацию об организации.
2. Этап 2. Определение будущего состояния организации. Сформировать стратегические цели (1-2) в разрезе перспектив «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Персонал». Создать стратегическую карту, разделив стратегические цели по каждой перспективе на подцели (3-4). Сформировать КРІ (1-3) и критерии их оценки для каждой подцели.
3. Этап 3. Оценка рисков. Указать возможные риски проведения изменений, связанных с внедрением ССП
4. Этап 4. Сформировать стратегический план внедрения изменений, связанных с внедрением ССП. Выбрать стратегию проведения изменений и обосновать ее выбор

#### **Кейс 2. Модель проведения изменений**

Проблема – сокращение выручки от основной деятельности

Задание

На основании исходной информации, выданной преподавателем:

- построить модель Исикавы и сформулировать причины проблемы,
- предложить направления решения и обосновать выбор пригодных для реализации
- описать возможные риски проведения изменений
- сформировать сценарии развития при реализации предложенных решений
- описать необходимые изменения для реализации решения
- обосновать выбранную модель проведения изменений
- указать способы преодоления сопротивления изменениям

### Кейс 3 Подготовка плана практического занятия

Задание разработать план проведения практического занятия по дисциплине «Управление изменениями, разработать перечень вопросов для занятия, сформировать две практические задачи

#### Критерии оценки:

- 10 баллов оценка «отлично» выставляется студенту, если все задания выполнены экономически грамотно, правильное планирование работ, правильное построение моделей, правильное определение причинно-следственных связей, правильное описание рисков, управленческие решения полные, грамотно составленные;
- 5 балла оценка «хорошо» выставляется студенту, если все задания выполнены экономически грамотно, планирование работ имеет недочеты, в целом правильное построение моделей, правильное, но не полное определение причинно-следственных связей, правильное описание рисков, управленческие решения грамотно составленные но имеют погрешности;
- 2 балла оценка «удовлетворительно» - выставляется студенту, если все задания выполнены экономически грамотно, планирование работ имеет неточности и недочеты, в построение моделей имеет погрешности, правильное но не полное определение причинно-следственных связей, не полное описание рисков, управленческие решения имеют погрешности. Допущенные ошибки уверенно исправляются после дополнительных вопросов; в целом правильные действия по применению знаний бизнес-анализа на практике.
- 0 баллов оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, если задания выполнены неправильно, имеют место грубые ошибки, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике. Имеют место существенные ошибки, управленческие решения отсутствуют или изложены некорректно. В ходе дополнительных вопросов студент демонстрирует неуверенность и неточность ответов.

Должны быть решены все кейсы, максимальный балл 30.

#### Вопросы для опроса

по дисциплине «Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации»

#### Модуль 1. Управление изменениями в организации

1. Организация как объект изменений.
2. История возникновения и развития организационных изменений.
3. Понятие, виды организационных изменений.
4. Принципы управления процессом изменений.
5. Этапы процесса управления изменениями.
6. Преднамеренные и непреднамеренные изменения: сущность, примеры
7. Порядок составления плана проведения изменений
8. Понятие будущего и переходных состояний при проведении изменений
9. Сопротивление изменениям

#### Модуль 2. Аналитическое обоснование проведения изменений

1. Понятие и характеристика стратегии изменений
2. Характеристика бизнес-целей в соответствии с потребностями заинтересованных сторон
3. Анализ ресурсов для проведения изменений
4. Оценка рисков изменений
5. Варианты отношения к риску при проведении изменений
6. Определение ключевых показателей эффективности для оценки стратегических изменений в организации



7. Определение критериев оценки успеха стратегических изменений в организации
8. Оценка соответствия изменений стратегическим целям организации
9. Определение заинтересованных сторон затронутых стратегическими изменениями в организации
10. Определение основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями
11. Выбор стратегии изменений
12. Определение промежуточных (переходных) состояний при реализации выбранной стратегии изменений
13. Форма представления описания будущего состояния организации
14. Примеры декомпозиции стратегических целей
15. Описание потенциальной ценности решения и будущего состояния организации
16. Описание альтернативных стратегий изменений
17. Анализ пробелов (разрывов) между текущим и будущим состоянием

### **Критерии оценки:**

2 балла выставляется, если ответ на предложенный вопрос дан в полном объеме, студент демонстрирует наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, в случае изложения ответов с отдельными ошибками, уверенно исправляет после дополнительных вопросов; правильные действия по применению знаний на практике, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

Оценка 1 балл выставляется, если ответ на предложенный вопрос дан частично, требуется незначительное дополнение данного ответа

Оценка 0 баллов выставляется, если 1. не дан ответ на предложенный вопрос

2. ответы не соответствуют существу заданного вопроса, и/или наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы

Должны быть решены все практические задания. Максимальный балл 20

### **Комплект типовых вариантов для контрольного задания по дисциплине «Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации»**

#### ***1 ВАРИАНТ***

1. Модель изменений К. Левина
2. Метод сценариев

#### ***2 ВАРИАНТ***

1. Характеристика бизнес-потребностей и бизнес-целей
2. Анализ разрывов между текущим и будущим состоянием организации

#### ***3 ВАРИАНТ***

1. Анализ альтернативных вариантов решения
2. Описание потенциальной ценности решения и будущего состояния организации

#### ***4 ВАРИАНТ***

1. Оценка рисков изменений
2. Анализ ресурсов при проведении изменений

### **Критерии оценки:**

- 6 баллов выставляется студенту, если все задания выполнены правильно, выводы развернутые, грамотные, экономически обоснованные, расчеты произведены верно, аналитические таблицы грамотно и аккуратно составлены;
- 4 балла выставляется студенту, если все задания выполнены правильно, выводы достаточно полные, экономически обоснованные, но допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, расчеты произведены верно, таблицы грамотно и аккуратно составлены
- 1 балл - выставляется студенту, если задания выполнены не полностью, выводы не достаточно полные, содержат отдельные ошибки, но уверенно исправляются после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике правильно выполненные расчеты, таблицы составлены верно.
- 0 баллов - выставляется студенту, если задания выполнены неправильно, имеют место грубые ошибки, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике. Выводы отсутствуют или изложены экономически некорректно. В ходе дополнительных вопросов студент демонстрирует неуверенность и неточность ответов. Аналитические расчеты выполнены с ошибками, таблицы составлены с существенными ошибками.

Должны быть выполнены 2 контрольные. Максимальный балл 12

### **Перечень тем для круглого стола**

#### **по дисциплине «Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации»**

1. Бизнес-потребности и уровни их представления.
2. Понятие организационной диагностики и ее характеристика
3. Мероприятия по преодолению сопротивления изменениям
4. Необходимость согласования потребностей заинтересованных сторон и бизнес-потребностей организации
5. Характеристика Умных целей
6. Виды ограничений при проведении изменений
7. Выгоды и последствия проведения изменений
8. Оценка ресурсов для проведения изменений.
9. Оценка внешних ограничений
10. Анализ поставщиков и клиентских сегментов
11. Анализ технологической и инновационной составляющей
12. Оценка масштабов проводимых изменений
13. Оценка готовности организации к изменениям
14. Достижение договоренности о проводимых изменениях между основными заинтересованными сторонами
15. Обоснование включения дисциплины «Управление изменениями» в учебный план по подготовке бизнес-аналитика
16. Порядок разработки плана практического занятия по дисциплине «управление изменениями»

### **Программа проведения круглого стола и методические рекомендации по подготовке.**

Для проведения круглого стола студентам предлагается тематика, по которой готовится реферат (см. требования в методических указаниях), выступление (сообщение) на 5-7 мин и презентация. После доклада студентам задается не менее 2-х дополнительных вопросов преподавателем и/или обучающимися.

Для подготовке реферата необходимо использование основной и дополнительной литературы, российских и зарубежных информационных ресурсов и баз данных

### **Критерии оценки:**

- 6 баллов - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний по подготовленному вопросу, в том числе обширные знания в целом по дисциплине; грамотное и логически стройное изложение материала в докладе и презентации, широкое использование не только основной, но

и дополнительной литературы, доклад излагается самостоятельно (не читается), уверенные ответы на дополнительные вопросы;

- 4 балла - изложенный материал верен, наличие полных знаний в объеме пройденной программы по подготовленному вопросу; грамотное изложение материала в докладе и презентации, широкое использование основной литературы, доклад излагается самостоятельно (не читается), уверенные, но недостаточно полные ответы на дополнительные вопросы;

- 3 балла – изложенный материал верен, наличие твердых знаний в объеме пройденной программы по подготовленному вопросу; изложение материала в докладе и презентации с отдельными ошибками или неточностями, уверенно исправленными в ходе дополнительных вопросов, использование только основной литературы, доклад излагается не самостоятельно (читается), уверенные ответы на дополнительные вопросы;

- 0 баллов – доклад не связан с выбранным для дискуссии вопросом, наличие грубых ошибок, непонимание сущности излагаемого вопроса, отсутствие презентации, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Должно быть выполнено два реферата. Максимальный балл 12

### **Задания для индивидуальной работы по дисциплине «Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации»**

Студенты выполняют 2 индивидуальных задания на выбор. Видами заданий могут быть:

1 эссе на тему по выбору студента, согласованную с преподавателем

2 статья на конференцию на тему по выбору студента, согласованную с преподавателем

3 работа на конкурс на тему по выбору студента, согласованную с преподавателем

4 участие в командной работе (конкурс, интенсив, и др.)

Задания должны соответствовать тематике дисциплины «Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации», содержать применение методик, техник, показателей для анализа организации и проведения изменений.

#### **Критерии оценки**

- 13 баллов если задание выполнено правильно и в полном объеме, правильно выявлена проблема и описано решение, результаты оформлены грамотно и аккуратно, победа в конкурсе (активности);

- 8 баллов если задание выполнено правильно, правильно выявлена проблема и описано решение, оформление корректно, но допускаются отдельные логические и стилистические погрешности и неточности (призовое место),

- 4 балла - если задание выполнено не полностью, проблема описана не полностью, есть недочеты в оформлении результатов, но все уверенно исправляется после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике (участие в активности).

Максимальное количество баллов 26

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Каждому обучающемуся, допущенному к процедуре, при предъявлении зачетной книжки

преподавателем выдается экзаменационный билет. После получения экзаменационного билета и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать развернутые ответы на поставленные в задании вопросы в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов. При этом продолжительность проведения процедуры не должна, как правило, превышать двух академических часов.

Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ****«Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации»**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные темы курса, предусмотренные рабочей программой дисциплины, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки ведения аналитического исследования в соответствии с компетенциями дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- при наличии рекомендованного преподавателем при изучении каждой темы домашнего задания письменно его решить.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе практических занятий методом устного опроса, проверки заданий, посредством проведения контрольных и самостоятельных работ. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности:

- интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий;
- интерактивные занятия проведения лекций и семинаров

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Так же обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

**Методические рекомендации по написанию рефератов, требования к оформлению**

Студенты в качестве самостоятельной работы должны выполнить 2 реферата по наиболее важным разделам дисциплины. Примерный перечень тем рефератов приведен в приложении 1 к РПД.

Реферат выполняется с использованием LibreOffice. Источниками информации для написания реферата являются учебники и учебные пособия по данной дисциплине, а также авторефераты по специальности 08.00.12. «Бухгалтерский учет, статистика», формы бухгалтерской отчетности предприятия.

Объем реферата должен находиться в пределах 10-15 страниц листов формата А4, отпечатанных на компьютере. Текст печатается шрифтом Times New Roman № 14 через 1,5 интервала. Исключение могут

составлять таблицы, где при необходимости можно применять 12 шрифт Times New Roman с одинарным интервалом. Текст работы должен быть выровнен по ширине. Цвет шрифта черный.

Все листы (текстовые, табличные) должны быть выполнены с соблюдением следующих размеров полей: правое - не менее 10 мм, верхнее и нижнее - не менее 20 мм, левое - не менее 30 мм. Текст рамкой не очерчивается. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Качество напечатанного текста и оформления иллюстраций, таблиц, распечаток должно иметь равномерную плотность и удовлетворять требованию их четкого воспроизведения.

Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе подготовки реферата, допускается исправлять закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного текста (графики) машинописным способом или черными чернилами, пастой или тушью - рукописным способом.

Повреждения листов, помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста (графики) не допускаются. Допускается не более трех исправлений на одной странице.

Нумерация страниц и приложений, входящих в ее состав реферата, должна быть сквозная. Номер страницы ставится вверху по середине листа или вверху справа арабскими цифрами. Первой страницей считается «титульный лист», вторая страница - «Содержание» - на этих листах не проставляется номер страницы, но они включаются в общую нумерацию работы, далее начало текста - «Введение». Указание страниц начинается не раньше 3-го номера, начиная со страницы «Введение».

Структура реферата должна включать:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- содержательную часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (если есть).

Аналитические расчеты должны сопровождаться выводами, в которых необходимо дать оценку динамики рассчитанных показателей, указать возможные причины отклонений. Текст должен быть аккуратно оформлен и экономически грамотно изложен с учетом требований современной орфографии.

### **Методические рекомендации по проведению круглого стола.**

Для проведения круглого стола студентам предлагается тематика, по которой готовится выступление на 3-5 мин, и презентация. После доклада студентам задается не менее 2-х дополнительных вопросов преподавателем и/или обучающимися.