

**Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт им. А.К. Кортунова филиал  
ФГБОУ ВО Донской ГАУ**

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета ФБиСТ

В.А. Губачев \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2023 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

Дисциплины	<b>Б1.В.05</b>	<b>Управление изменениями</b>
Направление(я)	<b>38.04.02</b>	<b>Менеджмент</b>
Направленность (и)	<b>Информационный менеджмент</b>	
Квалификация	<b>магистр</b>	
Форма обучения	<b>очно-заочная</b>	
Факультет	<b>Факультет бизнеса и социальных технологий</b>	
Кафедра	<b>Менеджмент и информатика</b>	
Учебный план	<b>2023_38.04.02_oz.plx</b> <b>38.04.02 "Менеджмент" направленность "Информационный менеджмент"</b>	
ФГОС ВО (3++) направления	<b>Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)</b>	
Общая трудоемкость	<b>180 / 5 ЗЕТ</b>	
Разработчик (и):	<b>канд. с.-х. наук, доц., Серeda Марина Викторовна</b>	
Рабочая программа одобрена на заседании кафедры	<b>Менеджмент и информатика</b>	
Заведующий кафедрой		
Дата утверждения уч. советом от 26.04.2023 протокол № 8.		

**1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ**

Общая трудоемкость **5 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 180

в том числе:

аудиторные занятия 10

самостоятельная работа 170

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	Неделя		17 2/6	
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	6	6	6	6
Практические	4	4	4	4
Итого ауд.	10	10	10	10
Контактная работа	10	10	10	10
Сам. работа	170	170	170	170
Итого	180	180	180	180

Виды контроля в семестрах:

Зачет	3	семестр
-------	---	---------

## 2. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2.1	Формирование у студентов теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, технологий и методов проведения изменений в организации, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирование стратегий и планов проведения организационных изменений.
-----	--

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:	Б1.В
<b>3.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
3.1.1	Государственное и муниципальное управление
3.1.2	Маркетинг
3.1.3	Организация и оплата труда на предприятии
3.1.4	Организация предпринимательской деятельности
3.1.5	Финансы
3.1.6	Правовые основы предпринимательской деятельности
3.1.7	Управление предприятием
3.1.8	Документирование управленческой деятельности
3.1.9	Методы оптимальных решений
3.1.10	Теория организации
3.1.11	Логика
3.1.12	Системный анализ
3.1.13	Экономическая география и регионалистика
3.1.14	Экономика организации
<b>3.2</b>	<b>Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
3.2.1	Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации
3.2.2	Бизнес-планирование
3.2.3	Информационное обеспечение управления организационными системами
3.2.4	Корпоративная социальная ответственность
3.2.5	Страхование деятельности предприятий
3.2.6	Управленческие решения в профессиональной деятельности
3.2.7	Финансовый менеджмент
3.2.8	Цифровая экономика
3.2.9	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
3.2.10	Инновационный менеджмент
3.2.11	Налогообложение организаций
3.2.12	Преддипломная практика
3.2.13	Управление человеческими ресурсами
3.2.14	Экономическая оценка инвестиций

## 4. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

<b>ПК-1 : Способен определять направления развития организации</b>
ПК-1.4 : Оценивает бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации
<b>ПК-5 : Способен разработать стратегии управления изменениями в организации</b>
ПК-5.1 : Определяет цели и задачи стратегических изменений в организации
ПК-5.2 : Определяет основные параметры и ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации
ПК-5.3 : Определяет критерии оценки успеха стратегических изменений в организации и оценивает соответствия изменений стратегическим целям организации
ПК-5.4 : Разрабатывает планы реализации и мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации

<b>УК-1 : Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</b>
УК-1.1 : Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
УК-1.2 : Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации
УК-1.4 : Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности
<b>УК-3 : Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>
УК-3.1 : Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели
УК-3.2 : Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий
УК-3.3 : Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

#### 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Индикаторы	Литература	Интеракт.	Примечание
	<b>Раздел 1. Возможность, необходимость и содержание управления изменениями</b>						
1.1	1. Теоретические аспекты и методологические основы управления изменениями (объективная необходимость и предпосылки управления изменениями; предмет и метод управления организационными изменениями; объект изучения при управлении изменениями; становление теории управления развитием; базовые идеи, опирающиеся на подходы организационного развития; программно-целевой подход к управлению изменениями; принципы управления организационными изменениями; функции управления и их оптимизация; формальные и неформальные методы в управлении изменениями; системный подход к управлению изменениями) /Лек/	3	2	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	
1.2	1. Системный подход как метод управления изменениями (изучение процессов функционирования и развития в организациях различного профиля; классификация систем по различным признакам; исследование заданных систем по принципу «черного» ящика; построение де-рева целей для заданной социально-экономической системы; построение моделей состава и структуры для заданных систем; модель структурной схемы) /Пр/	3	1	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	

1.3	Изучение теоретического и практического материала по теме: "Возможность, необходимость и содержание управления изменениями". Выполнение контрольной работы. /Ср/	3	81	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	
	<b>Раздел 2. Механизм управления изменениями</b>						
2.1	2. Технология управления изменениями в организации (интерактивный метод: анализ конкретных ситуаций) (процесс управления изменениями; типология изменений; модели управления организационными изменениями; сопротивление организационным изменениям; организационный дизайн и управление изменениями) /Лек/	3	2	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	
2.2	2. Модели управления организационными изменениями (интерактивный метод: решение ситуационных задач) (модель К. Левина; модель изменений «переходного периода»; модель «постепенного наращивания»; модель «EASIER» или «Шесть шагов»; модель стратегических изменений «Калейдоскоп»; модель «6W»; модель «Функциональные проблемы»; модель «Организационная структура»; модель «7S»; модель семи уровней организационных изменений М. Портера) /Пр/	3	1	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	
2.3	3. Управление организационными преобразованиями (понятие организационных преобразований; влияние внешней среды на организационные преобразования; процессные, продуктовые и ресурсные организационные преобразования; характеристика основных стратегий развития организации и роль ресурсного обеспечения в их реализации; управление непрерывностью бизнеса; управление знаниями и организационным обучением; факторы успешной управленческой деятельности; инновации, инвестиции и управление рисками при организационных изменениях) /Лек/	3	2	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	

2.4	3. Анализ внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на организационные изменения и разработка стратегии управления изменениями в организации (изучение факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на организационные изменения; методы анализа среды организации: SWOT, SNW, STEEPV, STEP, NPEST, 5 «S»; стратегия и тактика управления изменениями; основные формы интеграции бизнеса в отрасли; методы применения инноваций в период организационных изменений; формирование портфеля инновационных проектов; инвестиционная политика при управлении изменениями; методы анализа рисков, применяемые в управлении изменениями ) /Пр/	3	2	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	
2.5	Изучение теоретического и практического материала по теме: "Механизм управления изменениями". Выполнение контрольной работы. /Ср/	3	85	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	
2.6	Подготовка к зачёту /Зачёт/	3	4	ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3 ПК-5.4 ПК-1.4 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 6.1. Контрольные вопросы и задания

Теоретические вопросы для проведения зачёта по дисциплине "Управление изменениями"

1. Управление изменениями и развитием деловой организации.
2. Круг основных категорий управления изменениями, их взаимосвязь и социально-экономическое содержание.
3. Роль изменений в общей концепции управления развитием организации.
4. Проблемы и предпосылки управления изменениями организации в условиях рыночных отношений.
5. Предмет и метод управления организационными изменениями.
6. Объект изучения при управлении изменениями.
7. Становление теории управления развитием как фундаментальной основы организационных изменений.
8. Базовые идеи, опирающиеся на подходы организационного развития.
9. Программно-целевой подход к управлению изменениями.
10. Принципы управления организационными изменениями.
11. Функции управления и их оптимизация.
12. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями
13. Основные черты развивающихся систем.
14. Организация как развивающаяся система.
15. Система управления развитием организации.
16. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
17. Структура и основные элементы управления организационными изменениями.
18. Процесс управления изменениями.

19. Типология изменений.
20. Модели управления организационными изменениями.
21. Сопротивление организационным изменениям.
22. Организационный дизайн и управление изменениями.
23. Понятие организационных преобразований.
24. Влияние внешней среды на организационные преобразования.
25. Процессные организационные преобразования.
26. Продуктовые организационные преобразования.
27. Ресурсные организационные преобразования: дробление крупных фирм, слияния, поглощения и присоединения предприятия.
28. Инновационный процесс как фактор организационных изменений.
29. Этапы инновационного процесса, их содержание и роль в управлении изменениями.
30. Основные классификационные группы инвестиций. Источники финансирования инвестиций.
31. Методы оценки инвестиционных проектов.
32. Классификация риска. Сокращение рисков при организационных изменениях.
33. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.
34. Характеристика основных стратегий развития организации и роль ресурсного обеспечения в их реализации.
35. Управление непрерывностью бизнеса.
36. Управление знаниями и организационным обучением.
37. Факторы успешной управленческой деятельности.

#### Содержание практических заданий

1. Составьте матрицы возможностей и угроз Ф. Котлера. На основе составленных матриц оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности организации, занимающейся сельскохозяйственным производством продукции растениеводства и животноводства.
2. Составьте матрицы возможностей и угроз О.С. Виханского. На основе составленных матриц оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности организации по производству строительных материалов.
3. Постройте профиль среды для сельскохозяйственной организации, расположенной в Краснодарском крае. Организация занимается овощеводством и зерноводством. Финансовое состояние организации неустойчивое. Эффективность управления низкая. Технологии производства и сельскохозяйственная техника используются устаревшие. В то же время организация обеспечена земельными ресурсами высокого качества и имеет квалифицированный персонал.
4. Мясокомбинат занимается производством и реализацией мясных изделий. Финансовое состояние организации неустойчивое, эффективность управления низкая. Технологии производства и используемое оборудование устаревшие. В то же время организация имеет широкий ассортимент мясных изделий, налаженные связи с поставщиками и квалифицированный персонал. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для предприятия и сделайте на основе её анализа выводы.
5. Организация занимается реализацией круговых и фронтальных дождевальных систем на российском рынке. Организация эффективно функционирует на рынке за счёт основных конкурентных преимуществ: качественное и быстрое выполнение заказов по установке дождевальных систем, квалифицированные кадры, хорошая репутация организации. Однако организация постоянно сталкивается с рядом проблем связанных с поставками некачественных материалов для производства систем, а также с недостаточным количеством заказов в связи с не информированностью общественности о своей деятельности. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для предприятия и сделайте на основе её анализа выводы.
6. Завод занимается производством сельскохозяйственной техники. Финансовое состояние организации неустойчивое. Эффективность управления низкая. Технологии производства устаревшие. Наблюдается неэффективная маркетинговая деятельность, давление со стороны конкурентов. В то же время организация обеспечена большими производственными мощностями, имеет опыт работы в отрасли. Требуется построить профиль среды для данной организации.
7. Необходимо построить матрицу SWOT и на её основе разработать стратегию организации ОАО «Элеватор», которое предоставляет следующие услуги: хранение зерна, авто-транспортировка, а также занимается производством муки и выпечкой хлеба. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): связи с потребителями; связи с поставщиками; внедрение перспективных технологий; устаревшее оборудование; устойчивое финансовое положение; автоматизация технологий и информационных процессов; выход на новые рынки; обеспеченность земельными ресурсами; высокая квалификация работников; снижение сбыта продукции; неэффективная система принятия решений; неэффективное распределение ресурсов; выпуск качественной продукции; большое количество конкурентов; низкий уровень доходов потребителей; диспаритет цен; создание отдела информационных технологий.
8. Центром стратегического планирования агропромышленной холдинговой компании, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально-экономическая ситуация и уровень конкуренции. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределённости, используя критерий Лапласа.

Таблица – Предполагаемые значения прибыли для четырёх стратегий развития агропромышленной холдинговой компании при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

Стратегии (R)	Состояние экономики						
	стабильное	нестабильное	предкризисное	дефолт			
R1 – открытие консервного завода		123	112	119	98		
R2 – увеличение объёмов производства колбасных изделий			193	179	144	120	
R3 – объединение с убыточным предприятием, производящим мясную продукцию					174	153	132

126

R4 – открытие собственной торговой сети магазинов 120 127 122 136

9. Организация занимается производством строительных материалов. Финансовое состояние организации неустойчивое, маркетинговая политика неэффективная. Технологии производства и техника используются устаревшие. Наблюдается усиление конкуренции. В то же время организация обеспечена большими производственными мощностями и имеет опыт работы в отрасли. Требуется построить профиль среды для данной организации.

10. Предприятие занимается выращиванием и реализацией прудовой рыбы: толстолобик, карп, амур, сазан. Предприятие за последний период имело низкие показатели прибыли в результате следующих причин: низкий выход продукции молодняка, заиливание прудов, узкий рынок сбыта, болезни рыб, невостребованность продукции - свежей рыбы (в связи с долгим периодом приготовления), низкий видовой состав рыб, недостаточная квалификация персонала, низкая рыбопродуктивность. В результате предприятие оказалось на стадии процедуры финансового оздоровления: Какие стратегии можно применить к этому предприятию?

11. Построить матрицу SWOT и на её основе разработать антикризисную стратегию организации ООО «Бетон», которое занимается производством изделий из бетона и железобетона, металлоконструкций, предоставляет автотранспортные услуги. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): хорошая репутация организации; низкая платёжеспособность организации; внедрение современных технологий производства; применение нового оборудования; усиление конкуренции; высокое качество производимых изделий; неритмичность производства; применение новых материалов для производства; снижение спроса на продукцию; защищённость от сильного конкурентного давления; опыт применения ресурсосберегающих технологий; устаревшее оборудование; рост продаж товаров-заменителей; неэффективная маркетинговая деятельность организации; не заинтересованность рабочих; применение ЭВМ для проектирования товаров; неэффективный менеджмент; повышение цен поставщиками; низкая платёжеспособность потребителей; хищение строительных материалов; законодательные акты местных органов власти.

12. Организация, занимается строительством объектов различного назначения. Финансовое состояние организации неустойчивое, наблюдается рост коммерческих расходов, слабая маркетинговая деятельность, низкая организационная культура. Однако организация имеет ряд конкурентных преимуществ: качественное и быстрое выполнение строительных работ, квалифицированные кадры, хорошая репутация организации, налаженные связи с поставщиками строительных материалов. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для предприятия и сделайте на основе её анализа выводы.

13. Племя занимается племенным скотоводством молочного направления и растениеводством. Финансовое состояние организации устойчивое. Организация постоянно использует достижения селекции, имеет квалифицированный персонал. Эффективность управления высокая. На организацию благоприятно действует политика государства в отношении сельскохозяйственных производителей. В то же время, в организации имеется большое количество устаревшей сельскохозяйственной техники, высокая себестоимость продукции. Требуется построить профиль среды для данной организации.

14. Для организации, которая занимается производством молочной продукции, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально – экономическая ситуация и уровень конкуренции. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации не-определённости, используя критерий Гурвица, где  $a=0,5$ .

Таблица – Предполагаемые значения прибыли для четырёх стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

Стратегии (R)	Социально-экономическая ситуация			
	стабильная	стабильная	нестабильная	нестабильная
	Уровень конкуренции			
	слабый (S1)	сильный (S2)	слабый (S3)	сильный (S4)
R1 – открытие цеха по производству мороженого	112	95	120	85
R2 – увеличение сбыта продукции путём выхода на рынки ближнего зарубежья	69	85	76	80
R3 – улучшение дизайна упаковки и усовершенствование качества производимой продукции	121	71	132	89

15. Сельскохозяйственное предприятие занимается производством продукции растениеводства (зернового направления), последние годы организация терпит постоянные убытки. Руководством были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния экономики. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределённости, используя критерий Вальда.

Таблица – Планируемые прибыли для четырёх стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

Стратегия R <sub>j</sub>	Прибыль в зависимости от состояния S <sub>i</sub> , V <sub>ij</sub> , тыс. у.е.			
	S1	S2	S3	S4
R1 – продажа складских помещений	80	130	220	260
R2 – сдача в аренду земельных угодий	324	288	263	291
R3 – снижение цены на пшеницу с целью быстрой реализации и получения прибыли	189	252	199	170
R4 – сокращение расходов на реализацию продукции	120	182	143	154

16. Организация занимается производством молочной продукции. Перечислим ряд основных причин, в результате которых организация оказалась в на стадии внешнего управления: не-достаточное количество поставщиков сырья (молока) в регионе деятельности предприятия, не соответствие фасовочного оборудования современным требованиям, энергозатратное производственное оборудование, острая конкуренция, высокие затраты на ГСМ, хищения продукции,



блёклая упаковка. Какие стратегии можно применить к этому предприятию?

17. Необходимо построить матрицу SWOT и на её основе разработать антикризисную стратегию организации ООО "Мастер", которое производит строительные материалы осуществляет и авто-транспортировку продукции. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): хорошая репутация у покупателей; высокая себестоимость; отсутствие маркетинговой службы; связи с поставщиками; выгодное месторасположение; большие производственные мощности; неустойчивое финансовое состояние; расширение ассортимента продукции; возрастание конкурсного давления; частая смена рабочего персонала; постоянный контроль качества; наличие запасов готовой продукции; расширение рынков сбыта; совершенствование систем качества; низкая заработная плата; квалифицированный персонал; увеличение производительности труда; маркетинговое управление предприятием; поддержка местной администрации; ухудшение инвестиционного климата; повышение цен поставщиками.

18. Сельскохозяйственное предприятие занимается выращиванием продукции растениеводства: зерновые, масличные, овощные и бахчевые культуры. Последние три года у предприятия прибыль имела тенденцию к снижению и в результате оно оказалось на стадии процедуры банкротства – наблюдение. Перечислим ряд основных причин кризисного состояния предприятия: высокий износ оросительной системы, нарушение технологии возделывания сельскохозяйственных культур (несоблюдение системы севооборотов, недостаток внесения удобрений, средств защиты растений и т.д.), низкая мотивация персонала. Какие стратегии можно применить к этому предприятию?

19. Хозяйство занимается производством сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство). Организация эффективно функционировала на рынке, но за последний период оказалось в кризисе на стадии процедуры банкротства – финансовое оздоровление. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Охарактеризуем деятельность организации за год: приобретение семян озимой пшеницы низкого качества, постоянный ремонт сельскохозяйственной техники, низкие надои молока, запаздывание со сроками посева и уборки зерновых культур, текучесть кадров, низкий показатель качества содержания помещений скота.

20. Сельскохозяйственное предприятие, которое занимается производством сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство), находится на стадии процедуры банкротства - наблюдение. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Охарактеризуем деятельность организации за год: приобретение семян озимой пшеницы низкого качества, постоянный ремонт сельскохозяйственной техники, низкие надои молока, запаздывание со сроками посева и уборки зерновых культур, текучесть кадров, низкий показатель качества содержания помещений скота.

21. Построить профиль среды для сельскохозяйственной организации, расположенной в Краснодарском крае. Организация занимается овощеводством и зерноводством. Финансовое состояние организации неустойчивое. Эффективность управления низкая. Технологии производства и сельскохозяйственная техника используются устаревшие. В то же время организация обеспечена земельными ресурсами высокого качества и имеет квалифицированный персонал.

22. Мясокомбинат занимается производством и реализацией мясных изделий. Финансовое состояние организации неустойчивое, эффективность управления низкая. Технологии производства и используемое оборудование устаревшие. В то же время организация имеет широкий ассортимент мясных изделий, налаженные связи с поставщиками и квалифицированный персонал. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для предприятия и сделайте на основе её анализа выводы.

23. Организация занимается реализацией круговых и фронтальных дождевальных систем на российском рынке. Организация эффективно функционирует на рынке за счёт основных конкурентных преимуществ: качественное и быстрое выполнение заказов по установке дождевальных систем, квалифицированные кадры, хорошая репутация организации. Однако организация постоянно сталкивается с рядом проблем связанных с поставками некачественных материалов для производства систем, а также с недостаточным количеством заказов в связи с не информированностью общественности о своей деятельности. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для предприятия и сделайте на основе её анализа выводы.

24. Завод занимается производством сельскохозяйственной техники. Финансовое состояние организации неустойчивое. Эффективность управления низкая. Технологии производства устаревшие. Наблюдается неэффективная маркетинговая деятельность, давление со стороны конкурентов. В то же время организация обеспечена большими производственными мощностями, имеет опыт работы в отрасли. Требуется построить профиль среды для данной организации.

25. Мясокомбинат находится на стадии процедуры банкротства - финансовое оздоровление. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Основные причины кризиса: высокая себестоимость производства, низкое качество продукции, узкий рынок сбыта, большая текучесть кадров.

## 6.2. Темы письменных работ

Контрольная работа студентов заочной формы обучения состоит из расчетных заданий, охватывающих курс дисциплины, и выполняется по одному из указанных вариантов. Выбор варианта определяется по последним двум цифрам зачетной книжки. Перечень вариантов заданий контрольной работы, методика ее выполнения и необходимая литература приведены в Методических указаниях для написания контрольной работы.

Содержание контрольной работы

Контрольная работа выполняется студентом после самостоятельного изучения теоретического курса по дисциплине: «Управление изменениями» и состоит из следующих заданий (выбор заданий осуществляется на основе двух последних цифр шифра зачетной книжки студента):

Задание 1. Рассмотрение теоретического вопроса согласно варианту задания на тему: Возможность, необходимость и содержание управления изменениями

Задание 2. Рассмотрение теоретического вопроса согласно варианту задания на тему: Механизм управления изменениями

Задание 3. Практический раздел, который состоит из следующих заданий:

3.1. Построение модели организационных изменений «Калейдоскоп».

## 3.2. Разработка стратегии управления изменениями в организации на основе SWOT-анализа.

Заключение.

ПРИМЕЧАНИЕ: исходные данные и бланк задания хранятся в бумажном виде на соответствующей кафедре.

**6.3. Фонд оценочных средств****1 ПОКАЗАТЕЛИ, КРИТЕРИИ И ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценка сформированности компетенций у студентов НИМИ ДонГАУ и выставление оценки по отдельной дисциплине ведется следующим образом:

- для студентов очной формы обучения итоговая оценка по дисциплине выставляется по 100-балльной системе, а затем переводится в оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», «зачтено» и «не зачтено»;
- для студентов заочной и очно-заочной формы обучения оценивается по пятибалльной шкале, оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; «зачтено» или «не зачтено».

Высокий уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «отлично» или «зачтено» (90-100 баллов): глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Системно и планомерно работает в течении семестра.

Повышенный уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «хорошо» или «зачтено» (75-89 баллов): твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Системно и планомерно работает в течении семестра.

Пороговый уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «удовлетворительно» или «зачтено» (60-74 балла): имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Пороговый уровень освоения компетенций не сформирован, итоговая оценка по дисциплине «неудовлетворительно» или «незачтено» (менее 60 баллов): не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Критерии оценки уровня сформированности компетенций и выставление оценок по курсовому проекту (КП) или курсовой работе (КР):

- Высокий уровень освоения компетенций, оценка «отлично» (25 – 23 балла для КП; 20 – 18 балла для КР): работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с проектом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей
- Повышенный уровень освоения компетенций, оценка «хорошо» (22-19 балла для КП; 17 – 15 балла для КР): работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне. Допущено до 3 негрубых ошибок, влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с проектом, но недостаточно полно.
- Пороговый уровень освоения компетенций, оценка «удовлетворительно» (18-15 балла для КП; 14 – 12 балла для КР): уровень недостаточно высок. Допущено до 5 ошибок, не существенно влияющих на конечный результат, но ход решения верный. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с проектом.
- Пороговый уровень освоения компетенций не сформирован, оценка «неудовлетворительно» (менее 15 баллов для КП; менее 12 баллов для КР): работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Решение принципиально не верно. Ответы на связанные с проектом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале проекта.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций и выставление баллов по расчетно-графической работе (контрольной работе) (до 10 баллов, зачтено/незачтено): соответствие содержания работы заданию; грамотность изложения и качество оформления работы; соответствие нормативным требованиям; самостоятельность выполнения работы, глубина проработки материала; использование рекомендованной и справочной литературы; правильность выполненных расчетов и графической части; обоснованность и доказательность выводов.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций и выставление баллов по реферату (докладу) (до 10 баллов, зачтено/незачтено): соответствие содержания реферата (доклада) содержанию работы; выделение основной мысли реферата (доклада); качество изложения материала; ответы на вопросы по реферату (докладу).

**2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**  
Общий порядок проведения процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, соответствие индикаторам достижения сформированности компетенций определен в следующих локальных нормативных актах: Положение о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования (в действующей редакции). Документы размещены в свободном доступе на официальном сайте НИМИ ДонГАУ <https://ngma.su/> в разделе: Главная страница/Сведения об образовательной организации/Локальные нормативные акты.

**6.4. Перечень видов оценочных средств**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ:** комплект билетов для экзамена/зачета. Хранится в бумажном виде на соответствующей кафедре. Подлежит ежегодному обновлению и переутверждению. Число вариантов билетов в комплекте не менее числа студентов на экзамене/зачете.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1. Рекомендуемая литература

#### 7.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Блинов А. О., Угрюмова Н. В.	Управление изменениями: учебник	Москва: Издат.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2021, <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=684279">https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=684279</a>
Л1.2	Бабкина О. Н.	Управление изменениями: учебное пособие	Ставрополь: АГРУС, 2019, <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614457">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614457</a>
Л1.3	Серета М.В.	Управление изменениями: учебник для студ. магистратуры	Новочеркасск, 2022, <a href="http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&amp;id=428509&amp;idb=0">http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&amp;id=428509&amp;idb=0</a>

#### 7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Трунова С. Н.	Управление изменениями: учебное пособие	Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2018, <a href="https://e.lanbook.com/book/157820">https://e.lanbook.com/book/157820</a>
Л2.2	Понуждаев Э. А., Медведев В. П., Понуждаева М. Э.	Управление организационными изменениями: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020, <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819</a>
Л2.3	Серета М.В.	Антикризисное управление организацией: практикум [для студ. всех форм обуч. направл. подготовки "Экономика", "Менеджмент", "Бизнес-информатика"]	Новочеркасск, 2022, <a href="http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&amp;id=427765&amp;idb=0">http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&amp;id=427765&amp;idb=0</a>
Л2.4	Серета М.В.	Управление изменениями: практикум для студ. магистратуры	Новочеркасск, 2023, <a href="http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&amp;id=429038&amp;idb=0">http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&amp;id=429038&amp;idb=0</a>

#### 7.1.3. Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ ; сост. М.В. Серета, Н.И. Турянская	Антикризисное управление организацией: метод. указания по изуч. дисц. и выполн. контр. работы студ. оч.-заоч. формы обуч. [по направл. подгот. "Экономика", "Менеджмент", "Бизнес-информатика"]	Новочеркасск, 2022, <a href="http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&amp;id=427763&amp;idb=0">http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&amp;id=427763&amp;idb=0</a>

### 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.2.1	Официальный сайт НИМИ с доступом в электронную библиотеку	<a href="http://www.ngma.su">www.ngma.su</a>
7.2.2	Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
7.2.3	Справочная система Консультант Плюс	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
7.2.4	Официальный сайт Министерства экономического развития РФ	<a href="http://economy.gov.ru/">http://economy.gov.ru/</a>
7.2.5	Официальный сайт Министерства финансов РФ (Минфин России)	<a href="https://www.minfin.ru/ru/">https://www.minfin.ru/ru/</a>
7.2.6	Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат)	<a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>
7.2.7	Официальный сайт Федеральной налоговой службы (ФНС)	<a href="https://www.nalog.ru/">https://www.nalog.ru/</a>

7.2.8	Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека	<a href="http://www.rosпотребнадзор.ru">http://www.rosпотребнадзор.ru</a>
7.2.9	Портал учебников и диссертаций	<a href="https://scicenter.online/">https://scicenter.online/</a>
7.2.10	Университетская информационная система Россия (УИС Россия)	<a href="https://uisrussia.msu.ru/">https://uisrussia.msu.ru/</a>
7.2.11	Электронная библиотека "Научное наследие России"	<a href="http://e-heritage.ru/index.html">http://e-heritage.ru/index.html</a>
7.2.12	Электронная библиотека учебников	<a href="http://studentam.net/">http://studentam.net/</a>
7.2.13	Справочная система «e-library»	Лицензионный договор SCIENCEINDEX №SIO-13947/34486/2016 от 03.03.2016 г
7.2.14	Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент»	<a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>
7.2.15	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» Раздел Образование в области экономики и управления	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
7.2.16	Российская государственная библиотека (фонд электронных документов)	<a href="https://www.rsl.ru/">https://www.rsl.ru/</a>
<b>7.3 Перечень программного обеспечения</b>		
7.3.1	Adobe Acrobat Reader DC	Лицензионный договор на программное обеспечение для персональных компьютеров Platform Clients_PC_WWEULA-ru_RU-20150407_1357 Adobe Systems Incorporated (бессрочно).
7.3.2	Opera	
7.3.3	Google Chrome	
7.3.4	Yandex browser	
7.3.5	Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат. ВУЗ» (интернет-версия); Модуль «Программный комплекс поиска текстовых заимствований в открытых источниках сети интернет»	Лицензионный договор № 6482 от 28.02.2023 г. АО «Антиплагиат»
7.3.6	MS Windows XP, 7, 8, 8.1, 10;	Сублицензионный договор №502 от 03.12.2020 г. АО «СофтЛайн Трейд»
7.3.7	MS Office professional;	Сублицензионный договор №502 от 03.12.2020 г. АО «СофтЛайн Трейд»
7.3.8	Microsoft Teams	Предоставляется бесплатно
<b>7.4 Перечень информационных справочных систем</b>		
7.4.1	Базы данных ООО Научная электронная библиотека	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>
7.4.2	Базы данных ООО "Пресс-Информ" (Консультант +)	<a href="https://www.consultant.ru">https://www.consultant.ru</a>
<b>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>		
8.1	151	Специальное помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории: Коммутатор сетевой; Компьютеры, объединенные в локальную сеть с доступом в сеть «Интернет» и электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ: Системный блок – 18 шт.; Монитор ЖК – 18 шт.; Проектор настенный; Экран настенный; Учебно-наглядные пособия; Доска; Рабочие места студентов; Рабочее место преподавателя.
8.2	231	Специальное помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории: Компьютер Неттоп DNS в локальной сети с доступом в сеть «Интернет» и электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ; Проектор настенный; Экран настенный; Учебно-наглядные пособия; Доска; Рабочие места студентов; Рабочее место преподавателя.
8.3	270	Помещение укомплектовано специализированной мебелью и оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ: Компьютер – 8 шт.; Монитор – 8 шт.; МФУ -1 шт.; Принтер – 1 шт.; Рабочие места студентов;
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>		
1. Положение о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования [Электронный ресурс] (введено в действие приказом директора НИМИ Донской ГАУ №3-ОД от 18.01.2017 г.) /Новочерк. инж.-мелиор. ин-т		

Донской ГАУ.-Электрон. дан.- Новочеркасск, 2018.- Режим доступа: <http://www.ngma.su>  
2.Положение об оценочных материалах по программам высшего образования (введ. в действие приказом директора НИМИ Донской ГАУ № 18-ОД от «1» февраля 2022 г.) / Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ. - Электрон. дан.- Новочеркасск, 2022.- Режим доступа: <http://www.ngma.su>

Приступая к изучению дисциплины необходимо в первую очередь ознакомиться с содержанием РПД. Лекции имеют целью дать систематизированные основы научных знаний об общих вопросах дисциплины. При изучении и проработке теоретического материала для обучающихся необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД литературные источники и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».