

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Новороссийский филиал
Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**



Е.Н. Сейфиева

29 августа 2019 г.

Баженова С. А.

Управление изменениями

Рабочая программа

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Корпоративное управление» (заочное обучение)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финансового университета
протокол № 14 от 29 августа 2019 г.*

Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»

протокол № 1 от 28 августа 2019 г.

Новороссийск 2019

ББК 65.291.3

Б11

Составитель: Баженова С.А. Управление изменениями: Рабочая программа дисциплины для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление» - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2018. - 31 с.

Программа дисциплины «**Управление изменениями**» отражает формирование системы базовых знаний об основных этапах управления изменениями в современных организациях, инструментарии, принципах, методах и направлениях управления изменениями.

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

Содержание рабочей программы дисциплины

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
5.1. Содержание дисциплины.....	8
5.2. Учебно-тематический план.....	13
5.3. Содержание практических и семинарских занятий.....	15
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	16
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	16
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений.....	20
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	21
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.....	21
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений.....	21
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	25
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	26
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	26
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	26
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	27

1.Наименование дисциплины:

«Управление изменениями»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотношенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли. 2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	Знать: основные научные понятия и категории экономики и управленческой науки; виды маркетинговых исследований, их преимущества и недостатки, условия применения; технологии сбора и верификации маркетинговой информации, ее обработки и анализа; методы организации и проведения исследований в аспекте изменений в организации; современные модели изменений; специфику поведения потребителей, организаций и рыночных институтов в условиях изменений; преимущества и недостатки методов изучения изменений; технологии сбора и использования информации о потребителях и их поведении на рынке в условиях постоянных изменений; источники получения информации о потребителях, хозяйствующих субъектах и рыночных процессах изменений; специфику предложений исследовательских компаний в области изучения изменений; методы сбора информации об изменениях рыночного общества - конкурентах, партнерах, институтах и т.п.;

			<p>современные методики бенчмаркинга, изменений, разработка мероприятий в аспекте сопротивлений изменениям;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять основные научные понятия и категории экономики и управленческой науки в планировании и проведении изучения потребительского поведения и управления изменениями; идентифицировать потребности; восприятие; мотивы и установки потребителей; анализировать процесс принятия решения потребителем о покупке; анализировать влияние социальных и культурных факторов на потребительское решение в условиях управления изменениями; - определять основные критерии оценки деятельности конкурентов; искать и находить информацию о конкурентах; планировать и организовывать проведение исследования конкурентов; координировать деятельность участников исследовательского процесса; проводить сравнение деятельности компании с конкурентами и управления изменениями в этом аспекте.
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2.Использует методики расчета</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные инструменты прогнозирования при принятии решений в организации; - методы планирования и выработки управленческих решений; - способы обеспечения координации и контроля деятельности организации.

	<p>координации и контроля деятельности организации.</p>	<p>планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять основные инструменты прогнозирования при принятии решений в организации; - идентифицировать управленческие решения и этапы принятия управленческих решений; - анализировать процесс принятия управленческого решения; - анализировать влияние социальных и культурных факторов на решение; - определять основные критерии оценки деятельности на тапе разработки управленческих решений; - применять методы планирования и выработки управленческих решений; - использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации; - планировать и организовывать разработку управленческих решений в деятельности; - координировать деятельность участников в управленческом процессе.
<p>ПКН-9</p>	<p>Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов.</p>	<p>1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.</p> <p>2. Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга.</p> <p>3. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Теоретические основы и понятийный аппарат дисциплины; - Основные виды и элементы проектов; - Важнейшие принципы, функции и методы управления проектом; - Порядок разработки проектов; - Специфику реализации

		инноваций и проведения организационных изменений.	<p>проектов в условиях изменений.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Использовать полученные знания для разработки и управления проектами; -Разрабатывать основные документы проекта; -Составлять коммуникационный план проекта; -Использовать инструменты и методы управления интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками проекта, а также анализировать и управлять рисками и изменениями, возникающими при управлении проектами; -Проектировать и организовывать процесс управления проектами; -Организовывать и контролировать выполнение проекта.
ПКП-4	Способность организации деятельности целью эффективного управления акционерной (корпоративной) собственностью (ПКП-4)	к с	<p>1.Применяет современные методы управления акционерной (корпоративной) собственностью</p> <p>Знать: современные методы управления акционерной (корпоративной) собственностью</p> <p>Уметь: применять современные методы управления акционерной (корпоративной) собственностью</p>
			<p>2.Организует взаимодействие органов корпоративного управления с целью эффективного</p> <p>Знать: современные методы организации эффективного взаимодействия органов корпоративного управления.;</p> <p>Уметь: организовывать</p>

		управления акционерной (корпоративной) собственностью	эффективное взаимодействие органов управления
		3.Организует мониторинг оценки практики управления акционерной (корпоративной) собственностью	Знать: технологии мониторинга оценки практики управления акционерной (корпоративной) собственностью Уметь: организовывать мониторинг оценки практики управления акционерной (корпоративной) собственностью

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» является дисциплиной модуля дисциплин по выбору, углубляющих освоение профиля, блок дисциплин по выбору филиала направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Корпоративное управление». Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами в процессе предшествующего экономических финансовых дисциплин «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Операционный менеджмент», «Управление человеческими ресурсами» и др.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Заочная форма 2018 года

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 9 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	12	12
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	8	8
Самостоятельная работа	96	96
<i>Вид текущего контроля</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины «Управление изменениями»

Тема 1. Обоснование необходимости изменений. Предпосылки возникновения управления изменениями.

Внешняя среда как источник возможностей и проблем функционирования организации. Свойства факторов внешней среды: сложность, неопределенность, взаимосвязанность. Обоснование потребности в стратегическом управлении. Цели и результаты стратегического управления. Управление изменениями как направление стратегического управления.

Понятие адаптации как свойства организации. Вопросы (проблемы), решаемые посредством адаптации для предприятия.

Этапы развития теории организационных изменений.

Актуальность изучения и применения управления изменениями на российских предприятиях в настоящее время.

Тема 2. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.

Организация как система, движущаяся в направлении роста или спада. Причины, вынуждающие организацию расти. Причины, вынуждающие организацию сдерживать рост.

Различия между большими и малыми организациями. Особенности управления большими и малыми организациями.

Характеристика больших организаций. Характеристика малых организаций. Факторы выбора размера организации.

Тема 3. Модели жизненного цикла организации.

Понятие жизненного цикла организации. Стадии жизненного цикла организации.

Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера: проблемы развития организации и необходимость осознания и преодоления проблем развития организации, стадии и кризисы в развитии организации, решения, принимаемые руководством и изменения, проводимые для выхода из кризиса, конфликты и противоречия на стадиях жизненного цикла организации.

Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Основные параметры жизнедеятельности организации: гибкость и контролируемость. Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу. Основные события, происходящие на каждой стадии. Изменения, проводимые для перехода на следующую стадию. Понятия «младенческой смерти» и «ловушки основателя». Кризисные периоды, их причины и способы преодоления после стадии «Ухаживания», между этапами «Давай-давай» и «Юность», на стадии «Бюрократизация».

Тема 4. Организационные патологии.

Понятие нормы для организации. Патология как антоним организационной нормы. Определение организационной патологии. Патологии как препятствия для развития организации. Необходимость своевременной диагностики патологий и проведения изменений, направленных на устранение патологий.

Типы патологий: патологии в оргструктуре организаций, патологии в организационных отношениях, патологии в управленческих решениях. Патологии в оргструктуре организаций: господство структуры над функцией, автаркия подразделений, несовместимость личности с функцией, бюрократия.

Патологии в организационных отношениях: межличностные конфликты, неуправляемость, бессубъектность, преобладание личных отношений над служебными, рассеивание целей, клика.

Патологии в управленческих решениях: маятниковые решения, дублирование организационного порядка, игнорирование организационного порядка, разрыв между решениями и их реализацией, стагнация, подавление развития функционированием,

демотивирующий стиль руководства.

Тема 5. Цели и задачи управления изменениями. Классификация изменений.

Понятие изменения. Формы изменений: преобразования, нововведения, инновации, усовершенствования, реинжиниринг бизнес-процессов; проекты и программы. Содержательный и процессный подходы к определению изменения.

Определение управления изменениями. Цели, задачи управления изменениями.

Типы организационных изменений: изменения в технологии, в товарах и услугах, в стратегии и оргструктуре, в культуре.

Уровни управления изменениями по Р.М. Кантер: изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений.

Тема 6. Концепция управления преобразованиями МакКинзи.

Компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения реформ: «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы» (авторы С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер). Необходимость использования всех компонентов преобразований во взаимосвязи.

Интегрированный подход к реформированию компании: «трехмерное пространство». Оси трансформационного треугольника: сверху вниз, снизу вверх и межфункциональное направление. Требования к построению трансформационного треугольника: сфокусированность, интегрированность, сбалансированность, командная работа.

Циклический процесс трансформации компании: «штурманская карта». Фазы «штурманской карты»: установление курса, планирование процесса, повышение эффективности, перегруппировка. Действия, предпринимаемые на каждой фазе. Области изменений: структура, системы, персонал. Качественная составляющая изменений в области «персонал».

Руководящие принципы проведения изменений: «естественные законы». Корпоративная культура, ценности компании, команды как необходимые условия для успешных изменений.

Тема 7. Модели управления изменениями.

Модель изменений К. Левина - первая и наиболее распространенная схема проведения изменений. Побуждающие и ограничивающие силы в организации. Баланс побуждающих и ограничивающих факторов. Этапы процесса изменений: размораживание, движение, замораживание. Экспериментальное подтверждение модели К. Левина: эффективность групповых обсуждений по сравнению с лекциями. Преимущества и недостатки модели К. Левина. Актуальность стадии «замораживание» в настоящее время.

Модель управления изменениями Л. Грейнера. Процесс управления изменениями: давление на высшее руководство, посредничество на высшем уровне руководства, диагностика проблемной области, нахождение нового решения и обязательства по его выполнению, эксперимент с новым решением, подкрепление на основе положительных результатов. Участие работников в управлении изменениями. Способы распределения власти между различными уровнями организации: разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий.

Модель изменений Р. Бекхарда. Программа изменений по Р. Бекхарду: постановка целей и определение будущего состояния или организационных условий, которых нужно достичь в результате изменений; диагностика существующих условий относительно этих целей; выработка действий на переходный период и формирование приверженности, необходимой для достижения будущего состояния; разработка стратегий и плана действий для управления этим переходом в свете анализа факторов, способных повлиять на процесс проведения изменений. Концепция организационного развития по Р. Бекхарду: понятие организационного развития, характеристики концепции.

Подходы к управлению изменениями по К. Тюрли: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов» (нормативный подход), аналитический, основанный на

действии. Условия и ограничения применения того или иного подхода. Преимущества и недостатки применения каждого подхода.

1. Модель управления изменениями И. Ансоффа: Принудительный метод проведения изменений. Условия применения принудительного метода. Трудности в использовании принудительного метода. Факторы, обеспечивающие эффективность применения принудительного метода.

1. Метод адаптивных изменений: характеристика, условия применения, факторы успеха при применении. Принудительный и адаптивный методы - два крайних подхода.

2. Управление кризисной ситуацией как «аварийный» метод. Осознание неизбежности кризиса и понимание кризиса как угрозы существованию фирмы. Действия, которые следует предпринять при управлении кризисной ситуацией.

3. Метод «аккордеона» - промежуточный подход к управлению изменениями. Преимущества метода. Планирование и внедрение как параллельные, а не последовательные процессы. Контроль сопротивления. Задачи внешних консультантов.

Теория Е и теория О организационных изменений. Приоритетные направления изменений, фокус внимания (акценты) менеджеров, преимущества и недостатки использования теорий Е и О. Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений: цель изменений, стиль лидерства, объект изменений, характер планирования изменений, методы мотивации, участие консультантов. Возможность одновременного использования теорий Е и О на одном предприятии.

Модель преобразования бизнеса Ф. Г уияра и Дж. Келли - концепция создания биокорпораций. Определение преобразования бизнеса как организационного перепроектирования биокорпораций. Четыре направления проведения преобразования: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление. «Хромосомы» (системы) «биокорпоративного генома».

Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Понятие «кривой перемен». Этапы проведения перемен: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность, достижение целей. Проблемы и пути их решения на каждом этапе. Понятие «монстра перемен». Способы «укрощения» «монстра перемен».

Модель перемен Дж. Коттера. Этапы изменений по Дж. Коттеру: 1) внушение людям уверенности в необходимости перемен, 2) формирования команды реформаторов, 3) видение перспектив и определение стратегии, 4) пропаганда новой концепции будущего, 5) создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях, 6) получение быстрых результатов, 7) закрепление достигнутых успехов и углубление перемен, 8) укоренение изменений в корпоративной культуре.

Концепция преобразующего менеджмента Л.Д. Гительмана. Виды реорганизации предприятия: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, репрофилирование. Реорганизация системы управления. Управление социальным сопротивлением.

Тема 8. Мотивация руководителей к изменениям.

Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений. Побуждение руководителей организации к проведению изменений. Лидерство в процессе изменений. Виды и принципы воздействия на руководителя проекта изменений. Мотивация руководителей проектов изменений.

Тема 9. Управление сопротивлением персонала организации к изменениям.

Понятие сопротивления организации к изменениям. Виды сопротивления организации к изменениям.

Сопротивление персонала к изменениям: понятие, виды, формы проявления. Причины сопротивления персонала к изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Мотивация персонала к изменениям. Качество персонала и изменения.

Тема 10. Реструктуризация управления предприятием.

Понятие реструктуризации. Ситуации, при которых проводится реструктуризация

управления. Связь стратегии и организационной структуры предприятия.

Подходы к построению организационных структур: функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой.

Организационный анализ компании. Организационная структуризация. Модель организационной структуры «как есть».

Проектирование организационной структуры управления методом матрицы организационных проекций. Разработка «Положения об организационной структуре».

Подходы к реструктуризации управления компанией: сокращение, объединение компаний, добавление новых функций, реорганизация.

Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Понятие инжиниринга бизнеса. Понятие реинжиниринга бизнес - процесса. Случаи, при которых оправдано проведение РБП.

Цели и задачи РБП.

Подходы к оптимизации бизнес-процессов: методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса, перепроектирование процесса, реинжиниринг процесса.

Принципы РБП. Структура РБП: создание команды реинжиниринга, выявление существующих бизнес-процессов (согласование базовых правил, формулировка миссии, разработка и согласование критических факторов успеха, выявление основных бизнес-процессов, согласование ключевых бизнес-процессов и их привязка к критическим факторам успеха), выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса, перепроектирование процесса.

Тема 12. Концепция «обучающейся организации».

Понятие обучающейся организации. Условия для становления «обучающейся организации». Отличия «обучения действием» от управления проектами.

Пять «дисциплин» для изучения (по П. Сенге). Характеристики «обучающейся организации» (европейская модель). Принципы «обучающихся организаций».

Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация. Спираль создания знания.

Лидерство в создании «обучающейся организации».

5.2 Учебно-тематический план для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»

Таблица 2

№	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Обоснование необходимости изменений. Предпосылки возникновения управления изменениями	9	2	1	1	-	7	Тестирование
2	Сравнительные характеристики больших и малых организаций	9	2	1	1	1	7	опрос, учебная дискуссия
3	Модели жизненного цикла организации	9	1	-	1	1	8	беседа, учебная дискуссия, упражнения, деловая игра
4	Организационные патологии	10	2	1	1	-	8	опрос, работа в малых группах, упражнения
5	Цели и задачи управления изменениями. Классификация изменений	9	2	1	1	1	7	Тестирование
6	Концепция управления преобразованиями МакКинзи	8	1	-	1	-	7	опрос, учебная дискуссия

7	Модели управления изменениями	10	2	1	1	1	8	беседа, учебная дискуссия, упражнения, деловая игра
8	Мотивация руководителей к изменениям	9	1	-	1	-	8	опрос, работа в малых группах, упражнения
9	Управление сопротивлением персонала организации к изменениям	9	2	1	1	1	7	Тестирование
10	Реструктуризация управления предприятием	9	2	1	1	-	7	беседа, учебная дискуссия, упражнения, деловая игра
11	Реинжиниринг бизнес- процессов	9	1	-	1	1	8	опрос, работа в малых группах, упражнения
12	Концепция «обучающейся организации»	8	2	1	1	-	6	Тестирование
	В целом по дисциплине	108	20	8	12	6	88	
	ИТОГО в %					50%		

5.3. Содержание практических и семинарских занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»»

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Обоснование необходимости изменений. Предпосылки возникновения управления изменениями	Обоснование необходимости изменений. Предпосылки возникновения управления изменениями <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	Тестирование
Сравнительные характеристики больших и малых организаций	Сравнительные характеристики больших и малых организаций <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	опрос, учебная дискуссия
Модели жизненного цикла организации	Модели жизненного цикла организации <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	беседа, учебная дискуссия, упражнения, деловая игра
Организационные патологии	Организационные патологии <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	опрос, работа в малых группах, упражнения
Цели и задачи управления изменениями. Классификация изменений	Цели и задачи управления изменениями. Классификация изменений <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	Тестирование
Концепция управления преобразованиями МакКинзи	Концепция управления преобразованиями МакКинзи <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	опрос, учебная дискуссия
Модели управления изменениями	Модели управления изменениями <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	беседа, учебная дискуссия, упражнения, деловая игра

Мотивация руководителей к изменениям	Мотивация руководителей к изменениям <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	опрос, работа в малых группах, упражнения
Управление сопротивлением персонала организации к изменениям	Управление сопротивлением персонала организации к изменениям <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	опрос, работа в малых группах, упражнения
Реструктуризация управления предприятием	Реструктуризация управления предприятием <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	опрос, работа в малых группах, упражнения
Реинжиниринг бизнес-процессов	Реинжиниринг бизнес- процессов <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	опрос, работа в малых группах, упражнения
Концепция «обучающейся организации»	Концепция «обучающейся организации» <i>Рекомендуемые источники: 8.1-8.3; 9.1-9.13</i>	Тестирование

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.

Таблица 4

Наименование темы (раздела) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Обоснование необходимости изменений. Предпосылки возникновения управления изменениями	<p>Внешняя среда как источник возможностей и проблем функционирования организации. Свойства факторов внешней среды: сложность, неопределенность, взаимосвязанность. Обоснование потребности в стратегическом управлении. Цели и результаты стратегического управления. Управление изменениями как направление стратегического управления.</p> <p>Понятие адаптации как свойства организации. Вопросы (проблемы), решаемые посредством адаптации для предприятия.</p> <p>Этапы развития теории</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>

	организационных изменений.	
Тема 2. Сравнительные характеристики больших и малых организаций	<p>Организация как система, движущаяся в направлении роста или спада. Причины, вынуждающие организацию расти. Причины, вынуждающие организацию сдерживать рост.</p> <p>Различия между большими и малыми организациями. Особенности управления большими и малыми организациями.</p> <p>Характеристика больших организаций. Характеристика малых организаций. Факторы выбора размера организации.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3. Модели жизненного цикла организации	<p>Понятие жизненного цикла организации. Стадии жизненного цикла организации.</p> <p>Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера: проблемы развития организации и необходимость осознания и преодоления проблем развития организации, стадии и кризисы в развитии организации, решения, принимаемые руководством и изменения, проводимые для выхода из кризиса, конфликты и противоречия на стадиях жизненного цикла организации.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4. Организационные патологии	<p>Определение организационной патологии. Патологии как препятствия для развития организации. Необходимость своевременной диагностики патологий и проведения изменений, направленных на устранение патологий.</p> <p>Типы патологий: патологии в оргструктуре организаций, патологии в организационных отношениях, патологии в управленческих решениях. Патологии в оргструктуре организаций: господство структуры над функцией, автаркия подразделений, несовместимость</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

	личности с функцией, бюрократия.	
Тема 5. Цели и задачи управления изменениями. Классификация изменений	<p>Понятие изменения. Формы изменений: преобразования, нововведения, инновации, усовершенствования, реинжиниринг бизнес-процессов; проекты и программы. Содержательный и процессный подходы к определению изменения.</p> <p>Определение управления изменениями. Цели, задачи управления изменениями.</p> <p>Типы организационных изменений: изменения в технологии, в товарах и услугах, в стратегии и оргструктуре, в культуре.</p> <p>Уровни управления изменениями по Р.М. Кантер: изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6. Концепция управления преобразованиями МакКинзи	<p>Компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения реформ: «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы» (авторы С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер). Необходимость использования всех компонентов преобразований во взаимосвязи.</p> <p>Интегрированный подход к реформированию компании: «трехмерное пространство». Оси трансформационного треугольника: сверху вниз, снизу вверх и межфункциональное направление.</p> <p>Требования к построению трансформационного треугольника: сфокусированность, интегрированность, сбалансированность, командная работа.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

<p>Тема 7. Модели управления изменениями</p>	<p>Модель изменений К. Левина - первая и наиболее распространенная схема проведения изменений. Побуждающие и ограничивающие силы в организации. Баланс побуждающих и ограничивающих факторов. Этапы процесса изменений: размораживание, движение, замораживание. Экспериментальное подтверждение модели К. Левина: эффективность групповых обсуждений по сравнению с лекциями. Преимущества и недостатки модели К. Левина. Актуальность стадии «замораживание» в настоящее время.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p>Тема 8. Мотивация руководителей к изменениям</p>	<p>Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений. Побуждение руководителей организации к проведению изменений. Лидерство в процессе изменений. Виды и принципы воздействия на руководителя проекта изменений. Мотивация руководителей проектов изменений.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p>Тема 9. Управление сопротивлением персонала организации к изменениям</p>	<p>Понятие сопротивления организации к изменениям. Виды сопротивления организации к изменениям. Сопротивление персонала к изменениям: понятие, виды, формы проявления. Причины сопротивления персонала к изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Мотивация персонала к изменениям. Качество персонала и изменения.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p>Тема 10. Реструктуризация управления предприятием</p>	<p>Понятие реструктуризации. Ситуации, при которых проводится реструктуризация управления. Связь стратегии и организационной структуры предприятия. Подходы к построению организационных структур: функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой. Организационный анализ компании. Организационная реструктуризация. Модель организационной структуры «как есть».</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>

<p>Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов</p>	<p>Понятие инжиниринга бизнеса. Понятие реинжиниринга бизнес-процесса. Случаи, при которых оправдано проведение РБП. Цели и задачи РБП.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p>Тема 12. Концепция «обучающейся организации»</p>	<p>Понятие обучающейся организации. Условия для становления «обучающейся организации». Отличия «обучения действием» от управления проектами. Пять «дисциплин» для изучения (по П. Сенге). Характеристики «обучающейся организации» (европейская модель). Принципы «обучающихся организаций». Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация. Спираль создания знания. Лидерство в создании «обучающейся организации».</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>

**6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю
Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки
знаний, умений, владений**

Тематика докладов и рефератов

1. Причины и цели проведения изменений в организации
2. Факторы успешных изменений
3. Стили управления изменениями
4. Субъект управления изменениями: предъявляемые требования и необходимые качества
5. Классификация организационных изменений
6. Концепции жизненного цикла организации
7. Процесс управления изменениями
8. Подходы к управлению изменениями
9. Концепции (модели) управления изменениями
10. Модели управления изменениями отечественных исследователей
11. Управление сопротивлением персонала к изменениям
12. Мотивация персонала в процессе изменений
13. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов
14. Реструктуризация управления организацией.
15. Концепция «обучающейся организации»

16. Особенности проектного управления
17. Концепция управления проектами
18. Лидерство в управлении изменениями
19. Применение сбалансированной системы показателей в управлении изменениями
20. Бенчмаркинг в управлении изменениями
21. Инструменты проведения организационных изменений
22. Мотивация персонала в процессе проведения изменений
23. Формирование и развитие команды для проведения изменений
24. Эффективность управления изменениями

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2.

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

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений

Примеры ситуационных задач

1. На примере конкретной организации назовите ее факторы прямого и косвенного воздействия.

2. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом на конкретную организацию.

3. Сформулируйте стратегию развития для знакомой вам организации. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?

4. Приведите примеры не соответствующих и даже противоречащих стратегическим целям изменений в организации.

5. На примере конкретной малой организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления и личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика оргструктуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.

6. На примере конкретной большой организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления и личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика оргструктуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.

7. Примените концепцию жизненного цикла Л. Грейнера к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или борется сейчас с кризисами перехода? Какие изменения для этого проводились, и какой был результат?

8. Примените концепцию жизненного цикла И. Адизеса к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или преодолевает кризисные периоды? Какие изменения вы бы порекомендовали для перехода на следующую стадию (для продления стадии расцвета

или для развития организации, находящейся на стадиях спада)?

9. Примените классификацию организационных патологий к конкретной организации. Как можно преодолеть обнаруженные патологии?

10. Какие принципы построения оргструктуры были нарушены в конкретной организации, если возникли патологии в оргструктуре организации?

11. Приведите примеры, когда конфликты в организации не являются патологией, а носят конструктивный характер.

12. Приведите примеры организаций, где управление изменениями осуществляется на каждом из уровней: изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.
2. Причины, вынуждающие организацию расти.
3. Причины, вынуждающие организацию сдерживать рост.
4. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
5. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
6. Организационные патологии: патологии в строении (оргструктуре) организаций.
7. Организационные патологии: патологии в организационных отношениях.
8. Организационные патологии: патологии в управленческих решениях.
9. Обоснование необходимости изменений. Причины изменений.
10. Подходы к определению организационных изменений.
11. Понятие, цель, задачи управления изменениями.
12. Типы организационных изменений.
13. Уровни организационных изменений.
14. Компонент процесса изменений «Трехмерное пространство».
15. Компонент процесса изменений «Штурманская карта».
16. Компонент процесса изменений «Естественные законы».
17. Модель изменений К. Левина.
18. Модель изменений Л. Грейнера.
19. Модель изменений Р. Бекхарда.
20. Подходы к управлению изменениями К. Тюрли.
21. Концепция управления изменениями И. Ансоффа.
22. Теория Е и теория О организационных изменений.
23. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
24. Особенности мотивации руководителей проектов изменений.
25. Сопротивление персонала изменениям: понятие, причины, виды и формы проявления.
26. Лидерство в процессе проведения изменений.
27. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
28. Сущность реструктуризации организации. Подходы к реструктуризации управления организацией.
29. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, условия, цели, задачи.
30. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
31. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процесса.
32. Концепция «обучающейся организации».

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции формируемой дисциплиной

Компетенция	Индикаторы достижения компетенций	Типовые задания
-------------	-----------------------------------	-----------------

<p>ПКН – 11 Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией</p>	<p>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.</p>	<p>Задание 1. Тесты:</p> <p>1. Многовариантное, с точки зрения уровней риска и доходности, распределение не коррелирующих между собой направлений (проектов) операционной, финансовой и инвестиционной деятельности организаций называется</p> <p>2. — это часть чистой прибыли акционерного общества, которую оно распределяет между акционерами (обладателями акций) и выплачивает им ежегодно в соответствии с имеющимися у них акциями с учетом достоинства акций.</p> <p>3. Производный, т.е. образованный от основных (акций, облигаций, контрактов) финансовый инструмент – это</p> <p>4. Перерасчет (приведение) стоимости прогнозируемых денежных потоков на момент времени, в который принимается решение об осуществлении такого пересчета или иной момент времени определенный лицом принимающим решение называется</p> <p>5. — это мера разброса случайной величины, то есть отклонения от наиболее вероятного значения.</p> <p>Задание 2. Тесты:</p> <p>1. Дивиденд за год, рассчитанный в процентах к рыночной цене, называется</p> <p>2. — это схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры.</p> <p>3. Ценная бумага в виде долгосрочного обязательства, составленного в письменном виде по определенной форме – это</p> <p>4. Мера зависимости рыночной цены облигации от изменения процентной ставки называется</p> <p>5. — это показатель фондового рынка, отражающий весь спектр обращающихся на нем ценных бумаг.</p> <p>Задание 3. Тесты:</p> <p>1. Увеличение экономических выгод в результате</p>
--	--	---

	<p>поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества), называется</p> <p>2. — это показатель, отражающий использование биржевого механизма уменьшения риска.</p> <p>3. Показатель динамики, увеличения или уменьшения цен, характеризующий относительное изменение цен за определенный период – это</p> <p>4. Ценные бумаги, выпускаемые акционерными обществами без установленного срока обращения, называются</p> <p>5. — это любое лицо, имеющее доступ к конфиденциальной информации о делах фирмы благодаря своему служебному положению и родственным связям.</p> <p>Задание 4. Тесты:</p> <p>1. Система организации деятельности, при которой ведущая роль и регламентирующая власть принадлежат объединенным профессиональным организациям работодателей, собственников или наемных работников, называется</p> <p>2. — это контракты, которые дают право, но не обязательство произвести куплю или продажу определенного актива по определенной цене в определенные сроки.</p> <p>3. Уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов денежных средств или увеличения обязательств организации приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества) – это</p> <p>4. Рост во времени вложенной денежной суммы в результате реинвестирования получаемых на нее процентов, называется</p> <p>5. — это свободный капитал субъекта экономики в форме денежных средств, иных финансовых активов, материальных и нематериальных ценностей вкладываемый в объекты предпринимательской и иных видов деятельности, целях получения прибыли (дохода) путем создания нового или развития действующего бизнеса либо в</p>
--	---

		<p>целях сохранения этого капитала от возможных его потерь либо для достижения положительного социального эффекта.</p> <p>Задание 5. Тесты:</p> <p>1. Вероятность возникновения непредвиденных финансовых потерь (снижения прибыли, доходов, потери капитала и т.п.) в ситуации неопределенности условий финансовой деятельности организации, называется</p> <p>2. — это биржевая или внебиржевая сделка о продаже наличного товара или валюты, предусматривающая срочную поставку и оплату.</p> <p>3. 1) одновременная покупка и продажа фьючерсных контрактов на один и тот же товар с разными сроками поставки; 2) одновременная покупка и продажа опционов одного типа по разным ценам или с разным периодом истечения срока; 3) размах колебаний цен – это</p> <p>4. Ставка, по которой центральный банк представляет кредиты коммерческим банкам по межбанковским ссудам, называется</p> <p>5. — разделение, дробление нереализованных акций корпораций, акционерной компании на большое число менее крупных акций с целью облегчения их распространения.</p>																			
	<p>2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации.</p>	<p>Задача 1. Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,7 обеспечивает прибыль 150 тыс. руб., однако с вероятностью 0,3 можно потерять 16,7 тыс. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,6 можно получить прибыль 180 тыс. руб. и с вероятностью 0,4 потерять 20,0 тыс. руб. Какой проект выбрать?</p> <p>Задача 2. Акционерному обществу предлагаются два рискованных проекта:</p> <table border="1" data-bbox="762 1637 1524 1765"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Заданные параметры</th> <th colspan="4">Проекты</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Проект I</th> <th colspan="2">Проект II</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Вероятность события</td> <td>0,2</td> <td>0,5</td> <td>0,3</td> <td>0,3</td> </tr> <tr> <td>Наличные поступления, млн. руб.</td> <td>40</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Учитывая, что фирма имеет долг в 90 млн. руб., какой проект должны выбрать акционеры и почему?</p> <p>Задача 3. Необходимо определить степень согласованности мнения пяти экспертов, результаты ранжирования которыми семи объектов приведены в табл.</p>	Заданные параметры	Проекты				Проект I		Проект II		Вероятность события	0,2	0,5	0,3	0,3	Наличные поступления, млн. руб.	40	60	70	0
Заданные параметры	Проекты																				
	Проект I		Проект II																		
Вероятность события	0,2	0,5	0,3	0,3																	
Наличные поступления, млн. руб.	40	60	70	0																	

Номер объекта экспертизы	Оценка эксперта					Сумма рангов	Отклонение от среднего
	1	2	3	4	5		
1	4	6	4	4	3	21	1
2	3	3	2	3	4	15	-5
3	2	2	1	2	2	9	-11
4	6	5	6	5	6	28	8
5	1	1	3	1	1	7	-13
6	5	4	5	6	5	25	5
7	8	7	7	7	7	35	15

Для определения степени согласованности используется специальная мера – коэффициент конкордации Кендалла (от лат. Concordare – привести в соответствие, упорядочить).

Задача 4. Компания финансирует свою деятельность за счет:

- выпущенных простых акций на сумму 120 000 ден.ед. + накопленная прибыль в размере 50 000 ден.ед. (ежегодная выплата дивидендов составляет в среднем 45 000 ден.ед.);
- выпущенных привилегированных акций на сумму 90 000 ден.ед., дивиденды по ним – 18 000 ден.ед. в год;
- облигации не выпускались;
- был получен кредит в размере 150 000 ден.ед. с годовой ставкой 18% сроком 5 лет.

Рассчитать относительную стоимость каждого компонента; определить долю компонентов в общем капитале предприятия; рассчитать средневзвешенную стоимость капитала (WACC).

3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.

Задача 1.

На основании данных таблицы определить по пятифакторной модели Э. Альтмана степень вероятности банкротства по вариантам. Сделать соответствующие выводы.

Коэффициенты прибыльности и структуры капитала:

Показатели	I	II	III
Прибыльность капитала (основного и оборотного), K_1	0,11	0,25	0,5
Доходность предприятия, K_3	0,05	0,13	0,35
Структура капитала предприятия, K_j	0,6	0,8	0,7
Уровень чистой прибыльности, K_4	0,1	0,15	0,38
Структура капитала по удельному весу	0,3	0,5	0,6

собственных средств, К5

Задача 2.

Рассчитать: чистая рентабельность продаж; валовая рентабельность производства; чистая рентабельность производства. Сделать выводы.

Исходные данные для расчета показателей рентабельности предприятия:

Показатели	2018 г.	2019 г.
1. Чистый доход от реализации продукции, тыс. ден. ед.	1310 4,1	1413 5,9
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. ден. ед.	8360, 5	1086 5,4
3. Валовая прибыль, тыс. ден. ед.	4743, 6	3270, 5
4. Чистая прибыль, тыс. ден. ед.	2337, 7	8,7

Задача 3.

Рассчитать: рентабельность совокупного капитал; рентабельность собственного капитала; валовая рентабельность продаж; операционная рентабельность продаж. Сделать выводы.

Исходные данные для расчета показателей рентабельности предприятия:

Показатели	2018 г.	2019 г.
1. Собственный капитал, тыс. ден. ед.	8375, 7	8507, 1
2. Валюта баланса, тыс. ден. ед.	9117, 5	1035 4,1
3. Чистый доход от реализации продукции, тыс. ден. ед.	1310 4,1	1413 5,9

		<table border="1"> <tr> <td>4. Валовая прибыль, тыс. ден. ед.</td> <td>4743,6</td> <td>3270,5</td> </tr> <tr> <td>5. Прибыль от операционной деятельности, тыс. ден. ед.</td> <td>3771,3</td> <td>282,5</td> </tr> <tr> <td>6. Чистая прибыль, тыс. ден. ед.</td> <td>2337,7</td> <td>8,7</td> </tr> </table> <p>Задача 4.</p> <p>Цены на металлопродукцию за последние 11 месяцев по статистическим данным составили:</p> <table border="1"> <tr> <td>Месяц</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Цена, долл./т</td> <td>300</td> <td>310</td> <td>312</td> <td>309</td> <td>302</td> <td>305</td> </tr> <tr> <td>Месяц</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>11</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Цена, долл./т</td> <td>304</td> <td>300</td> <td>298</td> <td>305</td> <td>304</td> <td></td> </tr> </table> <p>Какова вероятность того, что в следующем месяце цена уменьшится по сравнению с ее последним значением?</p>	4. Валовая прибыль, тыс. ден. ед.	4743,6	3270,5	5. Прибыль от операционной деятельности, тыс. ден. ед.	3771,3	282,5	6. Чистая прибыль, тыс. ден. ед.	2337,7	8,7	Месяц	1	2	3	4	5	6	Цена, долл./т	300	310	312	309	302	305	Месяц	7	8	9	10	11		Цена, долл./т	304	300	298	305	304	
4. Валовая прибыль, тыс. ден. ед.	4743,6	3270,5																																					
5. Прибыль от операционной деятельности, тыс. ден. ед.	3771,3	282,5																																					
6. Чистая прибыль, тыс. ден. ед.	2337,7	8,7																																					
Месяц	1	2	3	4	5	6																																	
Цена, долл./т	300	310	312	309	302	305																																	
Месяц	7	8	9	10	11																																		
Цена, долл./т	304	300	298	305	304																																		
ПКП – 3 Владение методами и навыками разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления	1. Применяет современные методы анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления	<p>Задание 1. С помощью каких показателей можно оценить эффективность системы корпоративного контроля?</p> <p>Задание 2. В каких случаях необходимо оценивать эффективность системы корпоративного контроля?</p> <p>Задание 3. В каких случаях целесообразно проводить аудит?</p> <p>Задание 4. Определите основные элементы системы внутреннего контроля в организации?</p>																																					
	2. Определяет способы организации деятельности органов корпоративного контроля в компании	<p>Задача 1. Внутренняя ставка доходности эта такая ставка финансирования в процентах в год, при которой проект будет осуществлен с нулевым результатом. На цифрах – 1 января 2013 года покупаем автомобиль за 3900\$ и сдаем его в аренду. В конце 2013 и 2014 годов получаем по 2500\$ арендной платы. Метод выдает нам результат 18,33% доходности. Это означает, что если для осуществления проекта будет получен кредит под 14% годовых, то компания сможет вернуть кредит, выплатить проценты по нему и получить</p>																																					

		<p>положительный финансовый результат от проекта, так как внутренняя ставка доходности превышает ставку финансирования. Определить, какой будет финансовый результат осуществления проекта, если кредит будет получен на условиях выплаты 22% годовых?</p> <p>Задача 2. Компания закупает исходный материал у внешнего поставщика по цене 45 000 у.е. за единицу. Общая годовая потребность в этом материале равна 15 000 ед. Расходы на хранение единицы материала составляют 1 000 сомов. Расходы на размещение заказа – 150 000 сомов. Необходимо определить экономически обоснованный размер заказа.</p> <p>Задача 3. Рассматриваются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,65 обеспечивает доход в 10 млн руб., однако с вероятностью 0,35 убытки могут составить 6 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,7 можно получить доход 8 млн. руб., с вероятностью 0,3 убытки 4 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать? Ответ аргументировать.</p> <p>Задача 4. Общество А имеет производственную линию на своем балансе, балансовая стоимость которой составляет 20 млн долл. Балансовая стоимость активов общества, определенная по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, составляет 200 млн долл. Рыночная стоимость производственной линии оценивается в 45 млн долл. Общество намеревается продать производственную линию. Является ли сделка по продаже производственной линии крупной? Какая стоимость – балансовая или рыночная – должна быть использована?</p>
	<p>3. Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного контроля и корпоративного управления с целью повышения результативности</p>	<p>Задание 1. Какие нормативно-правовые документы организации регламентируют систему корпоративного контроля?</p> <p>Задание 2. Какие индикаторы используются для оценки платежеспособности организации?</p> <p>Задание 3. Какие индикаторы используются для оценки финансовой устойчивости организации?</p> <p>Задание 4. Как можно оценить вероятность банкротства в организации?</p>

	и их деятельности																												
ПКП – 4 Способность к организации деятельности с целью эффективного управления акционерной (корпоративной) собственностью	1. Применяет современные методы управления акционерной (корпоративной) собственностью	<p>Задача 1. Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б – 0,4; 0,2; 0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?</p> <p>Задача 2. Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прибыль 25 тыс.руб. была получена в 48 случаях, – прибыль 20 тыс.руб. была получена в 36 случаях, – прибыль 30 тыс.руб. была получена в 36 случаях. <p>При вложении капитала в мероприятие Б:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прибыль 40 тыс.руб. была получена в 36 случаях, – прибыль 30 тыс.руб. была получена в 60 случаях, – прибыль 15 тыс.руб. была получена в 24 случаях. <p>Определить степень риска при вложении капитала в мероприятия А и Б.</p> <p>Задача 3. Частный инвестор решил инвестировать свои сбережения в ценные бумаги. Исходя из критерия риска, необходимо сделать выбор между обыкновенными акциями компаний А и Б, имеющими одинаковую номинальную стоимость, если за предыдущие 10 лет деятельности компании дивиденды на акцию составили (табл.)</p> <p style="text-align: center;">Исходные данные</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Компания</th> <th colspan="6">Дивиденды на акцию за</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>30</td> <td>30</td> <td>30</td> <td>30</td> <td>35</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>30</td> <td>30</td> <td>30</td> <td>32</td> <td>32</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p>Задача 4. Определите целесообразность замены старого оборудования новым, если остаточная стоимость старого оборудования 500 тыс. руб. Срок</p>	Компания	Дивиденды на акцию за						1	2	3	4	5	6	А	30	30	30	30	35	30	Б	30	30	30	32	32	30
Компания	Дивиденды на акцию за																												
	1	2	3	4	5	6																							
А	30	30	30	30	35	30																							
Б	30	30	30	32	32	30																							

		<p>службы остался 2 года. Ликвидационная стоимость – 200 тыс. руб. Новое оборудование:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цена – 2,4 млн. руб.; – нормативный срок службы – 6 лет; – ликвидационная стоимость – 500 тыс. руб. <p>При использовании старого оборудования можно получать прибыль в размере 300 тыс. руб. в течение 6 лет. При использовании нового оборудования П1 = 700 тыс. руб., П2 = 800 тыс. руб., П3 = 900 тыс. руб., П4 = 900 тыс. руб., П5 = 900 тыс. руб., П6 = 900 тыс. руб. Норма дисконта – 15%. Как изменятся показатели эффективности, если норма дисконта увеличится в 2 раза.</p>
	<p>2. Организует взаимодействие органов корпоративного управления с целью эффективного управления акционерной (корпоративной) собственностью</p>	<p>Задание 1. Обозначьте преимущества использования качественных методов оценки риска?</p> <p>Задание 2. Обозначьте недостатки использования качественных методов оценки риска?</p> <p>Задание 3. Обозначьте преимущества использования количественных методов оценки риска?</p> <p>Задание 4. Обозначьте недостатки использования количественных методов оценки риска?</p>
	<p>3. Организует мониторинг оценки практики управления акционерной (корпоративной) собственностью</p>	<p>Задание 1. Какие нормативно-правовые документы организации регламентируют создание и использование корпоративной собственности?</p> <p>Задание 2. В каких случаях создается резервный капитал в организации?</p> <p>Задание 3. В каких случаях выпускаются акции в организации?</p> <p>Задание 4. По каким направлениям распределяется прибыль от использования корпоративной собственности в организации?</p>

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: Учебное пособие для студ., обуч. по напр.

"Менеджмент" / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов .— М. : Рид Групп, 2018 .— 208 с. — (Национальное экономическое образование) - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354779>

Дополнительная литература

2. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 278 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-432801>

3. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях / Г.В. Широкова. - 3-е изд. - СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2018. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=212290>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Справочная правовая система КонсультантПлюс - <http://www.consultant.ru/>.
2. Справочная правовая система Гарант - <http://www.garant.ru/>.
3. Журнал "Управление персоналом" - <https://www.top-personal.ru/>.
4. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
5. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
6. <http://www.biblioclub.ru> - Университетская библиотека online
7. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций
8. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
9. <http://ibcm.biz/> - Инфор-мационный сайт «Управление изменениями»
10. <https://markus.spb.ru/> - Управление изменениями в компании.
11. <https://www.projectmanagement.com/> - Управление проектами в России
12. <https://pmmagazine.ru/> - Сайт журнала «Управление проектами»
13. <https://sovnet.ru/> - Российская Ассоциация Управления Проектами "СОВНЕТ".

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовку к семинарским занятиям следует планировать и готовиться систематически, так как темы дисциплины логически взаимосвязаны. Равное внимание следует уделять как учебной литературе, так и научным публикациям. Особое внимание необходимо уделять работе с аналитическими и фактическими данными.

Студентам следует:

Прорабатывать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только учебную литературу, но и нормативные правовые акты и материалы периодической печати и интернет ресурсы;

- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;

- в ходе семинара активно участвовать в рабочей группе по выполнению заданного задания, готовить краткие, четкие выступления, участвовать в обсуждении докладов и результатов;

- на занятии доводить каждую поставленную задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Не следует оставлять не решенные вопросы, для выяснения и понимания содержания их решения следует задать преподавателю и коллегам вопросы по материалу, вызвавшему затруднения.

Студентам, пропустившим занятия выполнить задание семинарского занятия и представить результаты в процессе индивидуальной работы с преподавателем. Студенты, не предоставившие такие результаты или не участвующие активно в работе на семинарах, упускают возможность получить баллы за работу в соответствующем семестре.

Формы семинарских занятий, проводимых в интерактивной форме:

1. Дискуссия

Дискуссия состоит из трех этапов:

На первой стадии вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед студентом стоит задача уяснить проблему и цель дискуссии. Главное правило дискуссии – выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию.

Вторая стадия – стадия оценки – обычно предполагает ситуацию сопоставления, конфронтации и даже конфликта идей, который в случае неумелого руководства дискуссией может перерасти в конфликт личностей. На этой стадии перед студентом ставятся следующие задачи:

- начать обмен мнениями;
- собрать максимум мнений, идей, предложений. Выступая со своим мнением, студент может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения.
- не уходить от темы;
- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций, предложений перед тем, как переходить к следующему витку дискуссии.

В конце дискуссии у студентов есть право самим оценить свою работу (рефлексия).

Третья стадия – стадия консолидации – предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция. Студенты анализируют и оценивают проведенную дискуссию, подводят итоги, результаты.

Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала, рекомендованного преподавателем.

Методические указания для обучающихся по обсуждению кейсовой ситуации:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп по 6-12 человек;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;

- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора – подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронны

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows Microsoft office
2. Антивирусная защита ESET NOD32

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences)—статистический пакет для социальных наук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ -Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki> -Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.