

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Алтайский филиал

УТВЕРЖДЕНО

Решением Ученого совета  
Алтайского филиала РАНХиГС

Протокол от «30» апреля 2020 г. № 8

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Финансовая диагностика и организационные технологии в бизнесе

---

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.04.01 Управление изменениями

---

*(код и наименование РПД)*

магистратура

---

*(уровень образования)*

38.04.08 Финансы и кредит

---

*(код, наименование направления подготовки/специальности)*

заочная

---

*(форма(формы) обучения)*

Год набора - 2021

Барнаул, 2020 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

Канд. ист. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления  
управления В.Н. Ильин

**Заведующий кафедрой** государственного и муниципального управления,  
к. соц. н., Гончарова Наталья Петровна

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	6
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	7
5. Методические материалы по освоению дисциплины	9
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	11
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	12

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.04.01 Управление изменениями обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК – 2.1	Способен организовать работу по разработке и реализации проекта, рассчитать все необходимые экономические показатели проекта

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК–2.1	<p>на уровне знаний: знает основы поведения экономических агентов, основные типы рисков и методики их оценки; основы финансового сопровождения инвестиционных проектов;</p> <p>на уровне умений: умеет принимать решения по реализации стратегических мероприятий осуществлять финансовое сопровождение инвестиционных проектов;</p> <p>на уровне навыков: навыками анализа финансово-экономических рисков;</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы – 108 академических часов, в том числе контактная работа с преподавателем 22 а.ч., включая занятия лекционного типа 4 а.ч., занятия практического (семинарского) типа 16 а.ч., консультация 2 а.ч.).

Объем самостоятельной работы обучающегося составляет 77 а.ч., промежуточная аттестация (экзамен) 9 а.ч.

Дисциплина Управление изменениями (Б1.В.ДВ.04.01) относится к дисциплинам вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Дисциплина осваивается обучающимися на 2 курсе.

## 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/ п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной аттестаци	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						СР
			Л	ЛР	ПЗ		К		

									и
1.	Теория организационных изменений	27	1		4			5	УО
2.	Типы организационно-финансовых проблем и их диагностика	31	1		4			18	УО
3.	Суть и направления организационного развития финансовых служб и подразделений субъектов различных организационно-правовых форм	18	1		4			16	УО
4.	Стратегии осуществления изменений в деятельности хозяйствующих субъектов	22,67	1		4			36,67	Ке
Консультация		2					2		
Промежуточная аттестация		9							Экзамен
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>4</b>		<b>16</b>		<b>2</b>	<b>77</b>	<b>9</b>

#### Содержание дисциплины

№п/п	Наименование тем	Содержание тем
1	Теория организационных изменений	Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнеспроцессов. Новые концепции организационных изменений.
2	Типы организационно-финансовых проблем и их диагностика	Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих

		организационных изменений
3	Суть и направления организационного развития финансовых служб и подразделений субъектов различных организационно-правовых форм	Управление организационными изменениями - функция менеджеров. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями. Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнингса. Эмоциональный подход Дж. Коттера., восемь этапов процесса изменений. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями
4	Стратегии осуществления изменений в деятельности хозяйствующих субъектов	Окружающая (внешняя среда) организации и стратегический выбор. Рынок как механизм отбора. Ортодоксальный экономический подход. Ресурный подход в организации. Эволюционный подход. Модели «5 сил конкуренции» М.Портера и динамического управления Х. Фридага и В. Шмидта.

### Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

#### Типовые вопросы для проведения устного опроса (УО)

- Обучение действием как подход к обучению персонала.
- Лидеры преобразований.
- Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
- Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
- Стратегия обучения в период реорганизации компании.
- Организационное развитие: "самообучающаяся организация"
- Организационные изменения: понятия и предпосылки.
- Мотивация работников при проведении организационных изменений
- Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
- Мягкое внедрение организационных изменений.
- Эффективность организационных изменений.
- Особенности процесса внедрения организационных изменений.
- Стратегии организационных изменений.
- Контроль в системе управления организационными изменениями.
- Как руководить процессом преобразований.
- Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
- Управление процессом сокращения на предприятии.
- Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
- Стратегическое управление в контексте организационного развития.
- Концепция управления организационными изменениями.
- Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
- Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
- Психологические особенности процесса организационных изменений.

### **Типовой кейс (Ке)**

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

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

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

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

#### **Вопросы для анализа:**

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?
2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
3. Как Вы оцениваете решение, принятое на совещании?
4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

#### **Критерии оценки устного опроса**

Ответ обучающегося оценивается, исходя из следующих критериев:

- полнота, четкость, информационная насыщенность ответа;
- новизна используемой информации;
- знание и исследование научных источников, нормативных актов, юридической практики.

#### **Оценивание устного опроса**

Ответ обучающегося может быть оценен по 5-ти бальной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса.

#### **Критерии оценки решения кейсов и ситуационных задач:**

1. Понимает проблематику.
2. Устанавливает причинно-следственные связи.
3. Умеет применять теоретические знания для решения конкретных управленческих ситуаций.
4. Умеет обосновать предложенное решение.

Оценка знаний обучающегося носит комплексный характер, является балльной (пятибалльной (неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично)) и определяется:

- ответом на экзамене;

– учебными достижениями в семестровый период.

### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Процесс освоения дисциплины складывается из лекционных и практических занятий, а также самостоятельной работы обучающихся. К формам самостоятельной работы относятся подготовка к практическим занятиям, подготовка к устным опросам, выполнению кейсов и пр.

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

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов, рекомендации по написанию курсовых работ размещены в электронной образовательной среде <http://edu.alt.ranepa.ru>.

### **Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК – 2.1	Способен организовать работу по разработке и реализации проекта, рассчитать все необходимые экономические показатели проекта

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК – 2.1	Знает алгоритмы управления трудовыми коллективами в процессе реализации государственных программ и проектов. Умеет распределить роли между участниками проекта, осознает свое место и роль в проекте.	1. Знает основы поведенческой экономики 2. Знает основы финансового сопровождения инвестиционных проектов 3. Знает механизмы функционирования государственных финансов 4. Умеет проводить самостоятельные исследования по заданной тематике в рамках относящихся к сфере профессиональной финансовой деятельности вопросов 5. Умеет выявлять функциональные зависимости и представлять их в виде теоретических моделей

### **Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

#### **Типовые вопросы для проведения экзамена**

1. Понятие организации как системы
2. Особенности системы в условиях изменений
3. Алгоритм системной технологии вмешательства



4. Основные постулаты стратегии организационного развития
5. Понятие разделяемого видения будущего
6. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера
8. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы
9. Понятие фасилитатора
11. Внешние причины застоя
12. Внутренние причины застоя
15. Причины возникновения сопротивления изменениям
16. Методы преодоления сопротивления изменениям
17. Понятие взаимодополняющей команды
18. Этапы формирования команды организационных изменений
19. Понятие самообучающейся организации
20. Развитие персонала в условиях изменений
21. Назначение системной карты
22. Назначение схемы влияния
23. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению
24. Графические системы и схемы применяются при анализе ситуации
25. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменения
26. Цели организационного развития
27. Цели хозяйственного реинжиниринга
28. Сильные и слабые стороны организационного развития
29. Понятие кризиса успеха
30. Понятие кризиса стратегии

#### **Типовые практические задания**

*Расчет технико-экономических показателей.*

На рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции — 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб.; численность занятых — 85 чел.; общая стоимость строительства — 285 млн.руб.; стоимость основных производственных фондов — 560 млн. руб.; себестоимость продукции — 100 тыс. руб.

Рассчитайте следующие технико-экономические показатели и занесите их в таблицу:

#### **Шкала оценивания для экзамена**

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно, в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность. Ответ изложен литературным языком с использованием современной терминологии. Могут быть допущены отдельные недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.</p> <p>Выполнение практического задания показывает знание управленческой ситуации и умение применить правильный научный и методический подход и инструментарий для решения задачи, разрабатывать управленческие решения</p>
хорошо	<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко</p>

	<p>структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием современной терминологии. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью экзаменатора.</p> <p>Выполнение практического задания показывает способность студента определять основные приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения.</p>
удовлетворительно	<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p> <p>Выполнение практического задания показывает, что компетенции сформированы на начальном уровне.</p>
неудовлетворительно	<p>Оценка выставляется в одном из случаев:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ответ представляют собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросам. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Отсутствуют конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная, современная терминология не используется. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента.</li> <li>Практическое задание не выполнено.</li> <li>2. Ответ на вопрос полностью отсутствует.</li> <li>3. Отказ от ответа</li> </ol>

#### 4. Методические материалы по освоению дисциплины

Процесс освоения дисциплины складывается из лекционных и практических занятий, а также самостоятельной работы обучающихся. К формам самостоятельной работы относятся подготовка к практическим занятиям, подготовка к тестированию и пр. Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны

научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, осуществлять прогноз относительно возможного направления анализа экономических процессов, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов размещены в электронной образовательной среде <http://edu.alt.ranepa.ru>.

## **5. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **6.1. Основная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2019.
2. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2019
3. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019.

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
2. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - Москва : КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013
3. Конев А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты [Электронный ресурс]: монография/ Конев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 137 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

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

#### 6.4. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
3. [www.pmprofy.ru](http://www.pmprofy.ru) – информационный портал профессионала управления проектами;

#### 6.5. Иные источники.

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
3. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория управления (учебное пособие по направлению подготовки бакалавров: 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление») // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 12-1. С. 138-139. - ЭБС elibrary <http://elibrary.ru/item.asp?id=24390288>
4. Лекции по введению в проектный анализ. Режим доступа: <http://bussin-proj.ru/lektsii-po-vvedeniyu-v-proektnyj-analiz.html>
5. Электронный курс «Технология разработки финансовой модели и составления бюджетов». Режим доступа: [http://www.bud-tech.ru/budgeting\\_technology.html](http://www.bud-tech.ru/budgeting_technology.html)
6. Бюджет проекта в управлении компанией. Режим доступа: [http://www.bud-tech.ru/budget\\_project.html](http://www.bud-tech.ru/budget_project.html)
7. Рейтинговое Агентство «Эксперт РА». Режим доступа: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
8. Министерство Финансов Российской Федерации. Режим доступа: [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
9. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», Некоммерческое партнерство. Режим доступа: <http://www.sovnet.ru/>
10. Финансовый и инвестиционный анализ. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis>

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

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине «Управление проектами» филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Лекционные аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для практических занятий укомплектованы учебной мебелью; библиотека располагает рабочими местами с доступом к электронным библиотечным системам и сети интернет. Все учебные аудитории оснащены компьютерным оборудованием и лицензионным программным обеспечением.