

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 15.07.2026 10:42:52
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки: Экономика и государственное управление

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 4 года

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Трошина Е. П.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Минобрнауки от 13.08.2020 № 1016

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегияльный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра региональной экономики и управления	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Гусева М. С.	Рассмотрено	26.05.2026, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить основные аспекты управления изменениями;
- Изучить модели управления изменениям;
- Изучить особенности управления групповым поведением в процессе изменений и работу со сопротивлением;
- Научить диагностировать потребность в изменениях и выявлять проблемы.;
- Освоить разработку и обоснование организационно-управленческих решений..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей

Знать:

УК-2.1/Зн1 Знает перечень задач в рамках поставленных целей

Уметь:

УК-2.1/Ум1 Уметь определять круг задач в рамках поставленных целей

Владеть:

УК-2.1/Нв1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей

УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Знать:

УК-2.2/Зн1 Знает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Уметь:

УК-2.2/Ум1 Умеет определять оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Владеть:

УК-2.2/Нв1 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

ПК-4 Способен оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ (в том числе в сфере государственно-частного партнерства)

ПК-4.1 Проводит сбор, первичный анализ и оценку данных об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования проектов и программ

Знать:

ПК-4.1/Зн1 Знает методы анализа и оценки экономических, социальных и политических условий территории для обоснования проектов и программ

Уметь:

ПК-4.1/Ум1 Умеет проводить первичный анализ и оценку данных об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования проектов и программ

Владеть:

ПК-4.1/Нв1 Проводит сбор, первичный анализ и оценку данных об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования проектов и программ

ПК-4.2 Подготавливает аналитические материалы о ходе реализации программ и проектов на основе данных мониторинга

Знать:

ПК-4.2/Зн1 Знает как подготовить аналитические материалы о ходе реализации программ и проектов на основе данных мониторинга

Уметь:

ПК-4.2/Ум1 Умеет формировать аналитические материалы о ходе реализации программ и проектов на основе данных мониторинга

Владеть:

ПК-4.2/Нв1 Подготавливает аналитические материалы о ходе реализации программ и проектов на основе данных мониторинга

ПК-4.3 Применяет методики оценки эффективности государственных (муниципальных) проектов и программ (в том числе в сфере государственно-частного партнерства) для расчета социально-экономических последствий их реализации

Знать:

ПК-4.3/Зн1 Знает методики оценки эффективности государственных (муниципальных) проектов и программ

Уметь:

ПК-4.3/Ум1 Умеет определять социально-экономические последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ

Владеть:

ПК-4.3/Нв1 Применяет методики оценки эффективности государственных (муниципальных) проектов и программ (в том числе в сфере государственно-частного партнерства) для расчета социально-экономических последствий их реализации

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 5. В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-4 - Способен оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ (в том числе в сфере государственно-частного партнерства)		

ПК-4.1 Проводит сбор, первичный анализ и оценку данных об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования проектов и программ	Маркетинг территорий, Региональная экономика и управление, Эконометрика	Маркетинг территорий, Муниципальная экономика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Региональная экономика и управление, Стратегическое управление развитием территорий, Управление проектами на основе государственно-частного партнерства
ПК-4.2 Подготавливает аналитические материалы о ходе реализации программ и проектов на основе данных мониторинга	Основы проектной деятельности, Региональная экономика и управление	Муниципальная экономика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Региональная экономика и управление, Стратегическое управление развитием территорий, Управление проектами на основе государственно-частного партнерства, Управление рисками
ПК-4.3 Применяет методики оценки эффективности государственных (муниципальных) проектов и программ (в том числе в сфере государственно-частного партнерства) для расчета социально-экономических последствий их реализации	Консультационный проект, Математические методы в экономике, Эконометрика	Консультационный проект, Муниципальная экономика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Управление проектами на основе государственно-частного партнерства, Управление рисками
УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		
УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей	Гражданское право, Общественный проект "Обучение служением", Управление человеческими ресурсами	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Процессно-ориентированное управление
УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Гражданское право, Общественный проект "Обучение служением", Основы права, Управление человеческими ресурсами	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Процессно-ориентированное управление

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Пятый семестр	144	4	36	18	18	0,15	89,85	Зачет
Всего	144	4	36	18	18	0,15	89,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями	57,1	9	8	40
Тема 1.1. Основы управления изменениями	15,1	3	2	10
Тема 1.2. Психология изменений	14	2	2	10
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	14	2	2	10
Тема 1.4. Физиология изменений	14	2	2	10
Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений	68,9	9	10	49,85
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	20,85	3	2	15,85
Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	14	2	2	10
Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	14	2	2	10
Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	20,05	2	4	14

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основные аспекты управления изменениями	Тестирование	Зачет
2	Разработка и реализация проекта изменений	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основные аспекты управления изменениями Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Какой метод экономического анализа предполагает сопоставление показателей отчётного периода с данными прошлых периодов для выявления динамики? 1. Вертикальный анализ 2. Горизонтальный анализ 3. Факторный анализ		ПК-4, УК-2
	Ответ:	2	
2	Выберите один вариант ответа Какой организационный метод анализа помогает визуализировать последовательность операций, выявить узкие места и потери времени в бизнес процессе? 1 Метод Дельфи 2 Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) 3 SWOT анализ		ПК-4, УК-2
	Ответ:	2	
3	Установите верную последовательность Расположите этапы классического экономического цикла в правильной последовательности: А. спад (рецессия) Б. подъём (экспансия) В. пик Г. дно (депрессия)		ПК-4
	Ответ:	Б, В, А, Г	
4	Дайте верный ответ Интегральный критерий, который показывает потенциальную пользу решения для общества (его социальное воздействие) с учётом того, насколько вероятно, что эта польза будет достигнута на практике - это		ПК-4, УК-2
	Ответ:	социальная значимость решения	
5	Дайте верный ответ Производительность сотрудников, уровень принятия изменений, удовлетворённость клиентов при реализации изменения, окупаемость инвестиций (ROI) – это метрики управления		ПК-4, УК-2
	Ответ:	изменениями	
6	Выберите один вариант ответа Цель — повысить качество обслуживания клиентов, но нельзя увеличивать штат. Какое решение наиболее сбалансировано? А) Внедрить CRM-систему с автоматизацией рутинных операций и едиными скриптами, обучить сотрудников работе с ней. Б) Ввести штрафы за низкие оценки от клиентов, чтобы стимулировать персонал работать лучше. В) Передать все сложные запросы на уровень топ-менеджмента, чтобы гарантировать высокое качество ответов.		УК-2
	Ответ:	А	

7	Выберите один вариант ответа Организация планирует перейти на электронный документооборот, но ИТ-инфраструктура ограничена, а крупные закупки невозможны. Какое решение максимально соответствует ограничениям? А) Выбрать облачное решение с минимальным внедрением, начать с пилотного контура в одном отделе, поэтапно масштабировать. Б) Разработать собственную систему документооборота с нуля, чтобы полностью учесть все потребности компании. В) Отказаться от цифровизации и продолжить работать с бумажными документами, чтобы не нарушать текущие процессы.	УК-2
	Ответ: А	
8	Выберите один вариант ответа Какой тип социального взаимодействия возникает, когда люди стремятся достигнуть общего результата совместными усилиями при проведении проектов изменений в организации? 1. Конкуренция 2. Конфликт 3. Сотрудничество 4. Индивидуализм	УК-2
	Ответ: 3	
9	Выберите один вариант ответа Какие основные формы социального взаимодействия при реализации проектов и программ изменений существуют? 1. сотрудничество, конкуренция, конфликт 2. потребление товаров и услуг 3. собственность и власть 4. игры и развлечения	ПК-4
	Ответ: 1	
10	Выберите один вариант ответа Решение о сокращении штата должно соответствовать нормам: А) Налогового кодекса РФ (исключительно по вопросам налогообложения выплат). Б) Гражданского кодекса РФ (только в части договорных обязательств). В) Трудового кодекса РФ (в части уведомления, выплат и порядка увольнения).	УК-2
	Ответ: В	

2. Разработка и реализация проекта изменений Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте один вариант ответа Методы оценки анализа риска с точки зрения теории включают: 1. качественный анализ, количественный анализ 2. опрос экспертов, SWOT-анализ 3. мониторинг среды, сценарный метод 4. все перечисленное верно		ПК-4, УК-2
	Ответ:	4	
2	Дайте один вариант ответа Вы предлагаете управленческое решение по запуску новой линейки товаров. Какой документ будет основным для обоснования финансовой целесообразности? А) Резюме руководителя проекта Б) Бизнес-план или технико-экономическое обоснование (ТЭО) В) Список поставщиков сырья Г) Фотографии образцов продукции		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Б	
3	Дайте один вариант ответа Вы предлагаете решение по реорганизации отдела логистики. Что обязательно нужно включить в экономическое обоснование? А) Личные предпочтения руководителя отдела Б) Прогноз изменения ключевых показателей: сроков доставки, затрат на перевозку, уровня сервиса В) Мнения клиентов о дизайне сайта Г) Историю создания компании		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Б	

4	Установите соответствие Соотнесите виды рисков при проведении изменений с соответствующими описаниями этих рисков: 1. Финансовый риск 2. Операционный риск 3. Стратегический риск 4. Репутационный риск А. Вероятность неблагоприятных ситуаций, влияющих на репутацию предприятия или бренда Б. Возможность потери денег вследствие колебаний курсов валют, процентных ставок, инфляции и др. В. Непредсказуемые обстоятельства, возникающие в процессе повседневной деятельности компании (ошибки персонала, сбои оборудования и пр.) Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А</td></tr></table>	Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	ПК-4, УК-2
Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А			
5	Установите соответствие Установите правильное соответствие между моделями управления изменениями и их ключевыми идеями.: 1. Модель Курта Левина 2. Модель ADKAR 3. Модель Уильяма Бриджеса 4. Модель Джона Коттера А. Фокус на индивидуальных условиях успеха изменений: осведомлённость, желание, знание, способность, подкрепление Б. Три фазы: завершение старого, нейтральная зона, новый старт; акцент на внутреннем процессе перехода людей В. Три этапа: размораживание, изменение, замораживание Г. Восемь шагов, начиная с создания ощущения срочности и заканчивая закреплением изменений в культуре <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 – В 2 – А 3 – Б 4 – Г</td></tr></table>	Ответ:	1 – В 2 – А 3 – Б 4 – Г	ПК-4
Ответ:	1 – В 2 – А 3 – Б 4 – Г			
6	Установите верную последовательность Установите соответствие между управленческой задачей и финансово-экономическим инструментом, который целесообразно использовать для обоснования её решения: Задача: 1) Оценить, окупится ли внедрение новой ИТ-системы 2) Определить минимально допустимый объём выпуска продукции 3) Сравнить варианты «производить самим» или «закупить у подрядчика» 4) Проанализировать устойчивость проекта к колебаниям курса валют Инструмент: А) Расчёт NPV и срока окупаемости Б) Расчёт точки безубыточности В) Анализ совокупной стоимости владения и TCB (make or buy) Г) Сценарный анализ и оценка чувствительности <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 - А, 2 - Б, 3 - В, 4 - Г</td></tr></table>	Ответ:	1 - А, 2 - Б, 3 - В, 4 - Г	ПК-4, УК-2
Ответ:	1 - А, 2 - Б, 3 - В, 4 - Г			
7	Дайте верный ответ Выбор курса действий, который делает руководитель (или уполномоченная группа) для достижения целей организации или устранения проблемы -это <table><tr><td>Ответ:</td><td>Организационно-управленческое решение</td></tr></table>	Ответ:	Организационно-управленческое решение	ПК-4, УК-2
Ответ:	Организационно-управленческое решение			
8	Дайте верный ответ В управленческом и экономическом контексте отдельные, часто типовые операции внутри бизнес-процесса (например, «принять заявку», «проверить наличие на складе», «сформировать счёт») - это <table><tr><td>Ответ:</td><td>микропроцессы</td></tr></table>	Ответ:	микропроцессы	ПК-4
Ответ:	микропроцессы			
9	Дайте верный ответ В процессе подготовки проекта изменений какой метод анализа ориентирован на выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды? <table><tr><td>Ответ:</td><td>SWOT анализ</td></tr></table>	Ответ:	SWOT анализ	ПК-4
Ответ:	SWOT анализ			

10	Дайте верный ответ Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений – это		ПК-4
	Ответ:	минимизация рисков	
11	Дайте один вариант ответа Что является первым обязательным этапом при разработке обоснованного организационно управленческого решения?: 1. Выбор оптимального варианта из имеющихся альтернатив. 2. Диагностика проблемы и сбор релевантных данных. 3. Организация исполнения выбранного решения.		ПК-4, УК-2
	Ответ:	2	
12	Дайте один вариант ответа Какой критерий указывает, что управленческое решение опирается на достоверные данные, результаты анализа и расчёты, а не только на интуицию руководителя? 1. Своевременность. 2. Экономичность. 3. Обоснованность.		ПК-4, УК-2
	Ответ:	3	
13	Дайте один вариант ответа Какой метод позволяет структурировать варианты действий и их возможные последствия с учётом вероятностей наступления событий, чтобы обоснованно выбрать управленческое решение? 1. Метод Дельфи. 2. Дерево решений. 3. Мозговой штурм		ПК-4, УК-2
	Ответ:	2	
14	Дайте один вариант ответа Для чего при разработке управленческого решения используют SWOT анализ? 1. Чтобы сгенерировать как можно больше альтернативных идей без критики. 2. Чтобы оценить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды. 3. Чтобы определить целевые финансовые показатели и бюджет проекта		ПК-4, УК-2
	Ответ:	2	
15	Дайте один вариант ответа Что подразумевает критерий экономичности организационно управленческого решения?? 1. Решение принято в тот момент, когда оно максимально эффективно. 2. Решение соответствует действующему законодательству и внутренним регламентам. 3. Цель достигается с минимально возможными затратами ресурсов (времени, денег, персонала).		ПК-4, УК-2
	Ответ:	3	
16	Установите соответствие Установите соответствие между этапами разработки организационно управленческого решения и характерными для них действиями.: 1. Диагностика проблемы 2. Формулировка ограничений и критериев 3. Разработка альтернатив 4. Выбор решения А. Выбор одного варианта из нескольких на основе критериев эффективности, затрат и рисков Б. Сбор данных, выявление корневых причин отклонения от целевого состояния, определение границ ситуации. В. Определение условий, которые нельзя нарушать (ресурсы, сроки, законы), и параметров, по которым будут сравнивать варианты (стоимость, скорость, качество). Г. Генерация разных способов решения задачи, включая нестандартные подходы, без немедленной критики		ПК-4, УК-2
	Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	

17	Установите соответствие Установите соответствие между методами принятия организационно управленческих решений и их сутью.: 1. Метод Дельфи 2. Дерево решений 3. Мозговой штурм 4. SWOT анализ А. Построение дерева вариантов и исходов с оценкой вероятностей и ожидаемой ценности каждого пути Б. Последовательный опрос экспертов в несколько раундов для сближения оценок и формирования согласованного прогноза без группового давления В. Коллективная генерация идей с запретом критики на этапе выдвижения, целью — максимальное количество вариантов Г) Оценка внутренней среды (сильные и слабые стороны) и внешней среды (возможности и угрозы) для обоснования управленческих решений	ПК-4, УК-2								
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>1 – Б</td></tr><tr><td></td><td>2 – А</td></tr><tr><td></td><td>3 – В</td></tr><tr><td></td><td>4 - Г</td></tr></table>	Ответ:	1 – Б		2 – А		3 – В		4 - Г	
Ответ:	1 – Б									
	2 – А									
	3 – В									
	4 - Г									
18	Установите соответствие Установите соответствие между видами организационно управленческих решений и примерами их применения. 1. Стратегическое решение 2. Тактическое решение 3. Оперативное решение 4. Чрезвычайное (кризисное) решение А. Перевод части сотрудников на удалённую работу в условиях роста заболеваемости, с временным регламентом и контролем результатов Б. Внедрение новой ERP системы на предприятии сроком на 12 месяцев с бюджетом 15 млн рублей и целевым эффектом в виде сокращения издержек на 10 % В. Утверждение новой миссии компании и долгосрочного направления развития на 5–7 лет с выходом на международные рынки Г) Перенос сроков сдачи отчёта на 2 дня из за сбоя в системе сбора данных; корректировка графика работы отдела на текущую неделю	ПК-4, УК-2								
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>1 – В</td></tr><tr><td></td><td>2 – Б</td></tr><tr><td></td><td>3 – Г</td></tr><tr><td></td><td>4- А</td></tr></table>	Ответ:	1 – В		2 – Б		3 – Г		4- А	
Ответ:	1 – В									
	2 – Б									
	3 – Г									
	4- А									
19	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность этапов процесса разработки организационно управленческого решения: А. Выбор оптимального варианта решения на основе заданных критериев Б. Диагностика проблемы и сбор релевантных данных. В. Реализация выбранного решения и организация исполнения. Г. Разработка и проработка альтернативных вариантов решения	ПК-4, УК-2								
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>Б, Г, А, В</td></tr></table>	Ответ:	Б, Г, А, В							
Ответ:	Б, Г, А, В									
20	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность действий при контроле реализации организационно управленческого решения в процессе реализации проекта изменений: А. Принятие корректирующих мер при выявлении отклонений. Б. Определение целевых показателей и стандартов исполнения. В. Сопоставление фактических результатов с запланированными, выявление отклонений. Г. Мониторинг хода исполнения решения и сбор данных о промежуточных результатах	ПК-4, УК-2								
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>Б, Г, В, А</td></tr></table>	Ответ:	Б, Г, В, А							
Ответ:	Б, Г, В, А									
21	Дайте верный ответ Подход к разработке обоснованных организационно-управленческих решений, основанный на сборе и глубоком анализе данных: финансовых отчётов, статистики, рыночных исследований, обратной связи от клиентов - это подход	ПК-4, УК-2								
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>Аналитический</td></tr></table>	Ответ:	Аналитический							
Ответ:	Аналитический									
22	Дайте верный ответ Какие методы разработки организационно-управленческих решений подходят для стратегических и тактических решений, связанных с существенными изменениями?	ПК-4, УК-2								
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>Программно-целевые</td></tr></table>	Ответ:	Программно-целевые							
Ответ:	Программно-целевые									
23	Дайте верный ответ Инструмент, с помощью которого можно оценить вероятность возникновения рисков, связанных с изменениями, и их потенциальное влияние на проект (на бюджет, сроки, качество) - это	ПК-4, УК-2								

	Ответ: матрица рисков	
24	Установите соответствие Имея определенные ограничения при принятии решения о составе команды проекта, определите роли участников команды изменений и соответствующие им функции: Роли 1. Лидер 2. Исполнитель 3. Контролёр 4. Мотиватор Функции А. выполняет конкретные задачи Б. организует работу, принимает решения В. Поддерживает моральный настрой коллектива Г. Проверяет качество выполненных работ Ответ: 1 – Б 2 – А 3 – Г 4 – В	УК-2
25	Установите соответствие Установите соответствие между характеристиками успешной команды проекта изменений и её появлениями: Характеристика команды: 1. Эффективная коммуникация 2. Высокая мотивация 3. Целеустремленность 4. Высокий уровень доверия Проявления А. Честность и открытость во взаимодействии Б. Четкое понимание поставленных задач В. Участники проявляют инициативу и энтузиазм Г. Упорство в достижении поставленных целей Ответ: 1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	УК-2
26	Установите соответствие Установите соответствие между командной ролью (по модели Белбина) и её ключевой функцией в работе команды: Роль: 1. Координатор 2. Генератор идей 3. Реализатор 4. Душа команды Функция: А) Генерирует нестандартные идеи, предлагает творческие решения, часто мыслит «вне шаблонов» Б) Организует работу, распределяет задачи, следит за сроками, помогает команде держать фокус на цели В) Превращает идеи и планы в конкретные действия, дисциплинированно и системно выполняет задачи Г) Сглаживает конфликты, поддерживает благоприятную атмосферу, помогает членам команды взаимодействовать друг с другом Ответ: 1 — Б, 2 — А, 3 — В, 4 — Г.	УК-2
27	Установите верную последовательность При реализации государственных проектов и программ важно учитывать особенности команды проекта изменений и её развитие. Расположите этапы развития команды по модели Такмана в правильном порядке: А. Шторминг (бурление) Б. Формирование В. Нормирование Д. Завершение (расставание) или переформирование Г. Действие (функционирование) Ответ: Б, А, В, Г, Д	ПК-4

28	Установите верную последовательность В процессе выявления и выбора оптимального решения проблемы могут возникать конфликтные ситуации. Определите правильный порядок этапов разрешения конфликта между двумя людьми в команде: А. Обмен мнениями и выслушивание обеих сторон Б. Поиск компромисса или решения проблемы совместно В. Анализ ситуации и осознание причины разногласий Г. Признание своей доли ответственности обеими сторонами Д. Подведение итогов разговора и закрепление договоренности Ответ: В, А, Г, Б, Д	УК-2
29	Дайте верный ответ Желаемый, измеримый результат, которого организация намерена достичь за счёт трансформации процессов, структуры, технологий или поведения сотрудников; при этом результат должен быть получен в заданных ограничениях (по срокам, бюджету, ресурсам) и подтверждён объективными метриками - это Ответ: цель проекта изменений	УК-2
30	Дайте верный ответ Стратегия поведения в конфликте и сам процесс разрешения проблем, которые характеризуются стремлением сторон учесть потребности и интересы каждой из сторон и найти взаимно удовлетворяющее решение – это ... Ответ: сотрудничество	УК-2
31	Дайте верный ответ Факторы, которые сужают поле возможных альтернатив и влияют на выбор варианта решения - это Ответ: ограничения	УК-2
32	Дайте верный ответ Стратегия поведения в конфликте, являющаяся противоположностью стратегии сотрудничества, и которая характеризуется стремлением одержать победу над соперником называется - ... Ответ: соперничество	УК-2
33	Дайте верный ответ Согласованная деятельность группы людей при реализации проекта изменений в рамках реализации государственных программ, объединённых общей целью, при которой участники взаимодействуют, распределяют роли и ответственность, используют свои компетенции, чтобы достичь результата, который зачастую превосходит то, что мог бы сделать каждый в одиночку (за счёт синергии) - это Ответ: командная работа	ПК-4
34	Установите соответствие Установите соответствие между профессиональной задачей и инструментом её решения для проектов в государственных и коммерческих организаций: Задача 1) Оценить, при каком объёме продаж проект выйдет на окупаемость 2) Выявить ключевые факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации 3) Структурировать альтернативы и выбрать решение с учётом вероятностей исходов 4) Определить, какие процессы в организации создают ценность, а какие — потери Инструмент: А) Расчёт точки безубыточности Б) PEST-анализ В) Дерево решений Г) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) Ответ: 1 — А, 2 — Б, 3 — В, 4 — Г	УК-2, ПК-4

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет пятый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте ответ на вопрос Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему? Ответ: 1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации. 2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий. 3. сформировать общую цели и ценности. 4. создать атмосферу доверия и уважения		ПК-4, УК-2

2	Дайте ответ на вопрос Какой первый шаг в выявлении бизнес-проблемы?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Диагностика ситуации: сбор данных (KPI, отзывы клиентов, отчёты отделов), сравнение фактических показателей с целевыми, фиксация отклонений и их масштаба.	
3	Дайте ответ на вопрос Для определения необходимых изменений какие источники данных стоит задействовать, чтобы объективно выявить проблему в сервисе поддержки клиентов?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	KPI (время ответа, доля решённых с первого обращения), записи разговоров и чатов, опросы, жалобы и обращения, наблюдения (тайный покупатель), интервью с операторами для выявления системных узких мест.	
4	Дайте ответ на вопрос Вам поручили определить по модели Белбина роли в команде, которая отвечает за проведение изменений в организации. При применении модели Белбина используют обычно комплексное тестирование по нескольким направлениям. По каким направлениям Вы будете проводить исследование людей в команде?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Белбин в своих исследованиях выделил, что на выбор командной роли влияют три ключевых фактора: личностные особенности, интеллектуальные способности и мотивация. Именно их и нужно оценить, чтобы понять, как человек будет вести себя в процессе изменений. 1. Мотивация покажет, готов ли человек брать на себя роль лидера изменений. 2. Интеллект поможет выявить тех, кто сможет просчитать все риски и выстроить стратегию. 3. Личностные особенности укажут на стиль взаимодействия с командой и способы решения конфликтов.	
5	Дайте ответ на вопрос Какие ключевые этапы включает процесс проведения изменений в организации по модели Джона Коттера?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Восемь этапов модели Коттера: 1. Сформируйте ощущение срочности. 2. Сформируйте коалицию лидеров. 3. Разработайте видение и стратегию. 4. Транслируйте видение. 5. Устраните препятствия. 6. Добивайтесь краткосрочных успехов. 7. Закрепляйте и ускоряйте изменения. 8. Интегрируйте изменения в корпоративную культуру.	
6	Дайте ответ на вопрос Почему важно работать с сопротивлением сотрудников при проведении изменений и как его можно снизить?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Сопротивление тормозит внедрение и может свести на нет усилия по трансформации; снизить его помогают прозрачная коммуникация, вовлечение людей в проектирование изменений, обучение, поддержка лидеров мнений и демонстрация личной выгоды от перемен.	
7	Дайте ответ на вопрос Основываясь на знании теории об изменении организации поясните в чём разница между «изменением» и «переходом» по модели Уильяма Бриджеса?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	«Изменение» — это внешнее событие (например, внедрение новой системы), а «переход» — внутренний процесс людей по принятию нового, который включает эмоциональные стадии (завершение старого, нейтральная зона, новый старт).	
8	Дайте ответ на вопрос Какую роль играет коммуникация при проведении организационных изменений?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Коммуникация снижает неопределённость и тревожность, формирует понимание целей и пользы перемен, обеспечивает согласованность действий, даёт возможность обратной связи и помогает закреплять новые нормы через регулярное напоминание и примеры поведения лидеров.	
9	Дайте ответ на вопрос При проведении изменений важно исследовать внешнюю среду организации. С помощью каких методов можно оценить влияние внешней среды на организацию в целом и на проведение проекта изменений в частности?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Для оценки влияния внешней среды на организацию используют ряд аналитических методов — вот ключевые из них: - PEST-анализ - PESTEL-анализ. - Анализ пяти сил Портера. - SWOT-анализ. - Анализ стейкхолдеров. - Сценарное планирование. - Мониторинг трендов и форсайт-сессии. - Бенчмаркинг и анализ конкурентов. - Эконометрическое и статистическое моделирование. - Карты рисков и матрицы вероятности/воздействия	

10	Дайте ответ на вопрос Какие профессиональные задачи решает менеджер по управлению изменениями?		ПК-4, УК-2
	Ответ:	Профессиональные задачи менеджера по управлению изменениями: Выявление и формализация потребности в изменениях. Планирование изменений. Анализ влияния изменений на организацию и людей. Работа со стейкхолдерами. Построение и реализация коммуникационной стратегии. Снижение сопротивления и поддержка адаптации персонала. Организация обучения и развитие компетенций. Координация кросс-функциональных усилий и устранение барьеров. Управление пилотными внедрениями и масштабированием. Контроль реализации и мониторинг прогресса. Закрепление изменений в системе и культуре организации.	
11	Дайте ответ на вопрос Что важно сделать на старте проекта, чтобы члены команды чётко понимали свои зоны ответственности?		УК-2
	Ответ:	Нужно зафиксировать роли, задачи и критерии готовности в документе, проговорить их на общей встрече. Это снижает пересечения функций и недопонимание в дальнейшей работе.	
12	Дайте ответ на вопрос В чём проявляется реализация роли «критика» (или «оценщика идей») в командной работе?		УК-2
	Ответ:	Такой участник не блокирует идеи, а проверяет их на реалистичность: задаёт уточняющие вопросы, выявляет риски и слабые места, предлагает критерии сравнения вариантов. Это помогает команде принимать более обоснованные решения.	
13	Дайте ответ на вопрос Зачем в команде нужны единые правила коммуникации (например, где фиксировать решения, как ставить задачи)?		УК-2
	Ответ:	Общие правила снижают потери информации и дублирование усилий, делают процессы предсказуемыми и прозрачными. Кроме того, они ускоряют адаптацию новых участников и упрощают контроль сроков и ответственности	
14	Дайте ответ на вопрос Опишите алгоритм принятия управленческих решений (в том числе в управлении изменениями).		УК-2
	Ответ:	Выявление и формулировка проблемы или возможности. Сбор и анализ данных. Определение критериев и ограничений. Генерация альтернативных решений. Оценка и сравнение альтернатив. Выбор оптимального решения. Планирование реализации. Внедрение и управление исполнением. Контроль и оценка результатов. Закрепление изменений и документирование опыта.	
15	Дайте ответ на вопрос Опишите алгоритм определения задач для достижения цели.		УК-2
	Ответ:	1. Чётко сформулировать цель по критериям SMART 2. Декомпозировать цель на крупные блоки (направления работы) 3. Для каждого направления определить конкретные задачи 4. Проверить задачи на соответствие ограничениям и ресурсам 5. Определить зависимости и последовательность 6. Назначить ответственных и контрольные точки 7. Учесть механизмы сопротивления и коммуникации 8. Зафиксировать и регулярно пересматривать список задач	
16	Дайте ответ на вопрос Команда студентов, состоящая из представителей разных вузов, работает над крупным университетским проектом по созданию сайта для студенческого сообщества. У команды четкое разделение ролей и обязанностей. Каждый выполняет только свою задачу. Один студент отвечает за дизайн интерфейса, второй пишет код, третий занимается контентом и т.д. Все студенты добросовестно выполняют свои задания, однако во время первой презентации выяснилось, что готовый сайт выглядит совершенно иначе, чем задумывалось изначально. Предположите, почему проект оказался неудачным, несмотря на выполнение каждым участником своей части работы?		ПК-4
	Ответ:	отсутствовала общая согласованность и совместная проверка результатов перед презентацией.	
17	Дайте ответ на вопрос Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему?		УК-2

	Ответ: 1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации. 2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий. 3. сформировать общую цели и ценности. 4. создать атмосферу доверия и уважения.	
18	Дайте ответ на вопрос Назовите последствия успешной реализации государственных (муниципальных) проектов и программ (в том числе в сфере государственно-частного партнерства) Ответ: 1. Развитие инфраструктуры и повышение качества услуг. 2. Привлечение внебюджетных инвестиций. 3. Ускорение регионального развития. 4. Внедрение инноваций. 5. Снижение нагрузки на бюджет. Р	ПК-4
19	Дайте ответ на вопрос Назовите типичные ошибки мешают эффективной командной работе при реализации проектов изменений и скажите как их предотвратить. Ответ: Частые ошибки — нечёткие цели, размытая ответственность, отсутствие регулярной обратной связи и игнорирование конфликтов. Их предотвращают через фиксацию целей и KPI, описание ролей, планирование регулярных встреч и внедрение правил конструктивной коммуникации.	ПК-4
20	Дайте ответ на вопрос Что лежит в основе эффективного социального взаимодействия в профессиональной среде при разработке и реализации проектов изменений? Ответ: В основе базовые принципы: доверие и психологическая безопасность, ясные роли и ожидания, взаимное уважение и профессиональная этика. При этом необходимо помнить о формировании и развитии коммуникационных механизмов: чёткие форматы обмена информацией, активное слушание и перефразирование, невербальная коммуникация и тон. Инструменты и практики, которые можно внедрять системно: Регулярная обратная связь по правилам. Управление конфликтами через фокус на интересах, а не позициях. Протоколы принятия решений.	УК-2, ПК-4

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Индикатор достижения компетенции: УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-4 Способен оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ (в том числе в сфере государственно-частного партнерства).

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.1 Проводит сбор, первичный анализ и оценку данных об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования проектов и программ.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.2 Подготавливает аналитические материалы о ходе реализации программ и проектов на основе данных мониторинга.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100

Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.3 Применяет методики оценки эффективности государственных (муниципальных) проектов и программ (в том числе в сфере государственно-частного партнерства) для расчета социально-экономических последствий их реализации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва: Юрайт, 2026. - 284 с - 978-5-534-00490-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583130> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва: Юрайт, 2026. - 278 с - 978-5-534-02315-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583094> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 299 с - 978-5-534-17196-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588965> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 223 с - 978-5-534-14483-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588363> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)
2. <https://bd.wciom.ru/> - Всероссийский центр социологических исследований (ВЦИОМ)
3. <https://www.isorm.ru> - Национальные стандарты по проектному управлению АНО «ЦОРПУ»
4. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»
5. <https://fgistp.economy.gov.ru/design/main> - Федеральная государственная информационная система территориального планирования
6. <https://programs.economy.gov.ru/> - Аналитическая информационная система мониторинга и анализа исполнения государственных программ

Ресурсы «Интернет»

1. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. МойОфис;
2. «Альт-Инвест Сумм» версия 9, 450 рабочих мест;
3. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
4. Справочно-правовая система "Консультант Плюс";

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения