

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 23.09.2026 16:15:49
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 41.03.02 Регионоведение России

Направленность (профиль) подготовки: Региональная экономика и 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 Коробейникова Е. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 41.03.02 Регионоведение России, утвержденного приказом Минобрнауки от 15.06.2017 № 554

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный 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	21.09.2026, № 3

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование знаний и практических навыков сбора, систематизации и обработки информации для выбора оптимальных способов решения задач управления изменениями с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение теоретических основ и методологии управления изменениями, системы показателей, источников данных и основных методов оценки социально-экономических, политических и правовых условий реализации государственных проектов и программ в регионе;
- развитие у студентов способности определять круг задач в рамках поставленной цели, собирать, систематизировать и обрабатывать информацию для выбора оптимальных способов решения задач управления изменениями с учетом имеющихся ресурсов и ограничений;
- развитие навыков интерпретации результатов оценки последствий реализации государственных проектов и программ, выявления тенденций и территориальных диспропорций, подготовки аналитических выводов и обоснования управленческих решений в сфере региональной экономики и управления.

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 Принципы целеполагания и иерархического структурирования задач

Уметь:

УК-2.1/Ум1 Трансформировать общую цель в конкретный перечень измеримых и достижимых задач

Владеть:

УК-2.1/Нв1 Методикой ранжирования задач по приоритетности и срочности в рамках ограниченных ресурсов

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

Знать:

УК-2.2/Зн1 Правовые нормы, регламентирующие профессиональную деятельность, и принципы ресурсного анализа

Уметь:

УК-2.2/Ум1 Сопоставлять альтернативные способы решения задач с учетом финансовых, временных и нормативных ограничений

Владеть:

УК-2.2/Нв1 Инструментарием оценки рисков и выбора оптимального решения поставленной задачи

ПК-3 Способен оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных проектов и программ в регионе

ПК-3.1 Собирает, анализирует и интерпретирует данные об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования и реализации государственных проектов и программ

Знать:

ПК-3.1/Зн1 Методы сбора и анализа данных об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования государственных проектов и программ

Уметь:

ПК-3.1/Ум1 Проводить сбор, анализ данных об экономических, социальных и политических условиях территории, интерпретировать их для обоснования и реализации государственных проектов и программ

Владеть:

ПК-3.1/Нв1 Навыками сбора, анализа и интерпретации данных об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования и реализации государственных проектов и программ

ПК-3.2 Применяет методический инструментарий для работы с пространственными данными, позволяющими проводить оценку условий и последствий реализации государственных проектов и программ

Знать:

ПК-3.2/Зн1 Методический инструментарий для работы с пространственными данными

Уметь:

ПК-3.2/Ум1 Применять методический инструментарий для работы с пространственными данными

Владеть:

ПК-3.2/Нв1 Методами работы с пространственными данными, позволяющими проводить оценку условий и последствий реализации государственных проектов и программ

ПК-3.3 Оценивает экономические, социальные и политические последствия реализации государственных проектов и программ в регионе

Знать:

ПК-3.3/Зн1 Методологию оценки экономических, социальных и политических последствий реализации государственных проектов и программ в регионе

Уметь:

ПК-3.3/Ум1 Проводить оценку экономических, социальных и политических последствий реализации государственных проектов и программ в регионе

Владеть:

ПК-3.3/Нв1 Навыками проведения комплексной оценки экономических, социальных и политических последствий реализации государственных проектов и программ в регионе

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-3 - Способен оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных проектов и программ в регионе		
ПК-3.1 Собирает, анализирует и интерпретирует данные об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования и реализации государственных проектов и программ	Макроэкономическое планирование и прогнозирование, Математические методы в экономике, Прикладная геоаналитика, Региональная экономика и управление, Учебная практика: проектная практика, Эконометрика, Экономическая география	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Макроэкономическое планирование и прогнозирование, Муниципальная экономика, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена по направлению подготовки, Практикум "Разработка стратегии развития территории", Прикладная геоаналитика, Производственная практика: научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы), Производственная практика: организационно-управленческая практика, Региональная экономика и управление, Стратегическое управление развитием территорий, Управление региональными проектами и программами, Учебная практика: проектная практика
ПК-3.2 Применяет методический инструментарий для работы с пространственными данными, позволяющими проводить оценку условий и последствий реализации государственных проектов и программ	Прикладная геоаналитика, Региональная экономика и управление, Учебная практика: проектная практика, Экономическая география	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Муниципальная экономика, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена по направлению подготовки, Практикум "Разработка стратегии развития территории", Прикладная геоаналитика, Производственная практика: научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы), Производственная практика: организационно-управленческая практика, Региональная экономика и управление, Стратегическое управление развитием территорий, Управление региональными проектами и программами, Учебная практика: проектная практика

ПК-3.3 Оценивает экономические, социальные и политические последствия реализации государственных проектов и программ в регионе	Макроэкономическое планирование и прогнозирование, Основы проектной деятельности, Региональная экономика и управление, Учебная практика: проектная практика	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Макроэкономическое планирование и прогнозирование, Муниципальная экономика, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена по направлению подготовки, Практикум "Разработка стратегии развития территории", Производственная практика: научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы), Производственная практика: организационно-управленческая практика, Региональная экономика и управление, Стратегическое управление развитием территорий, Управление региональными проектами и программами, Учебная практика: проектная практика
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, Конституционное право, Общественный проект "Обучение служением", Открытые данные для регионального анализа, Работа с пространственными данными, Управление человеческими ресурсами	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Открытые данные для регионального анализа, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена по направлению подготовки, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Процессно-ориентированное управление, Работа с пространственными данными, Территориальное планирование
УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Гражданское право, Конституционное право, Общественный проект "Обучение служением", Основы государственного и муниципального управления, Основы права, Открытые данные для регионального анализа, Работа с пространственными данными, Управление человеческими ресурсами	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Основы государственного и муниципального управления, Открытые данные для регионального анализа, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена по направлению подготовки, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Процессно-ориентированное управление, Работа с пространственными данными, Территориальное планирование

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. Теоретические и методологические основы управления изменениями	57	9	8	40
Тема 1.1. Понятие, сущность и виды изменений в социально-экономических системах	15	3	2	10
Тема 1.2. Методология и модели управления изменениями	14	2	2	10
Тема 1.3. Нормативно-правовые основы управления изменениями	14	2	2	10
Тема 1.4. Ресурсное обеспечение и ограничения при управлении изменениями	14	2	2	10
Раздел 2. Практика управления изменениями и оценка их последствий	69	9	10	49,85
Тема 2.1. Оценка социально-экономических и политических условий для реализации изменений	19	3	2	14
Тема 2.2. Инструменты управления изменениями на региональном уровне	20	2	2	15,85

Тема 2.3. Показатели оценки эффективности и результативности изменений	14	2	2	10
Тема 2.4. Управление сопротивлением изменениям и коммуникации при реализации изменений	16	2	4	10

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	Теоретические и методологические основы управления изменениями	Тестирование	Зачет
2	Практика управления изменениями и оценка их последствий	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Теоретические и методологические основы управления изменениями Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Какой метод экономического анализа последствий реализации государственных проектов и программ предполагает сопоставление показателей отчётного периода с данными прошлых периодов для выявления динамики? 1. Вертикальный анализ 2. Горизонтальный анализ 3. Факторный анализ	Ответ: 2	ПК-3
2	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Какой метод позволяет оценить последствия реализации государственных проектов и программ в регионе с точки зрения их влияния на экономические, социальные и политические процессы? 1. Метод SWOT-анализа. 2. Метод экспертных оценок. 3. Метод оценки эффективности и результативности изменений. 4. Метод статистической группировки.	Ответ: 3	ПК-3
3	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Какие основные формы социального взаимодействия при реализации государственных проектов и программ изменений существуют? 1. сотрудничество, конкуренция, конфликт 2. потребление товаров и услуг 3. собственность и власть 4. игры и развлечения	Ответ: 1	ПК-3

4	Определите верный порядок следования элементов и запишите их в виде последовательности букв. Установите правильную последовательность этапов оценки экономических, социальных и политических условий реализации государственной программы в регионе в рамках управления изменениями: А. Сбор и систематизация исходных данных о состоянии региона. Б. Определение перечня показателей для оценки экономических, социальных и политических условий. В. Анализ и интерпретация полученных результатов оценки условий. Г. Разработка рекомендаций для принятия управленческих решений. Д. Подготовка аналитического вывода о готовности региона к реализации программы. Ответ: Б, А, В, Д, Г	ПК-3
5	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называется интегральный критерий, который показывает потенциальную пользу государственного решения для общества (его социальное воздействие) с учётом того, насколько вероятно, что эта польза будет достигнута на практике? Ответ: социальная значимость решения	ПК-3
6	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Цель — повысить качество обслуживания клиентов, но нельзя увеличивать штат. Какое решение наиболее сбалансировано? 1. Внедрить CRM-систему с автоматизацией рутинных операций и едиными скриптами, обучить сотрудников работе с ней. 2. Ввести штрафы за низкие оценки от клиентов, чтобы стимулировать персонал работать лучше. 3. Передать все сложные запросы на уровень топ-менеджмента, чтобы гарантировать высокое качество ответов. Ответ: 1	УК-2
7	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Организация планирует перейти на электронный документооборот, но ИТ-инфраструктура ограничена, а крупные закупки невозможны. Какое решение максимально соответствует ограничениям? 1. Выбрать облачное решение с минимальным внедрением, начать с пилотного контура в одном отделе, поэтапно масштабировать. 2. Разработать собственную систему документооборота с нуля, чтобы полностью учесть все потребности компании. 3. Отказаться от цифровизации и продолжить работать с бумажными документами, чтобы не нарушать текущие процессы. Ответ: 1	УК-2
8	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. 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 Ответ: 3	УК-2
9	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Решение о сокращении штата должно соответствовать нормам: 1. Налогового кодекса РФ (исключительно по вопросам налогообложения выплат). 2. Гражданского кодекса РФ (только в части договорных обязательств). 3. Трудового кодекса РФ (в части уведомления, выплат и порядка увольнения). Ответ: 3	УК-2

2. Практика управления изменениями и оценка их последствий Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	

1	Найдите логические пары между элементами двух списков и запишите ответ в виде последовательности пар. Установите соответствие между видами рисков при проведении изменений и описаниями этих рисков: Вид риска: 1. Финансовый риск 2. Операционный риск 3. Стратегический риск 4. Репутационный риск Описание риска: 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, сбой оборудования и пр.) Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства	УК-2
	Ответ: 1Б, 2В, 3Г, 4А	
2	Найдите логические пары между элементами двух списков и запишите ответ в виде последовательности пар. Имея определенные ограничения при принятии решения о составе команды проекта, установите 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	УК-2
	Ответ: 1Б, 2А, 3Г, 4В	
3	Найдите логические пары между элементами двух списков и запишите ответ в виде последовательности пар. 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	УК-2
	Ответ: 1Б, 2А, 3В, 4Г	
4	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называется выбор курса действий, который делает руководитель (или уполномоченная группа) для достижения оптимальных целей или устранения проблемы?	УК-2
	Ответ: Организационно-управленческое решение	
5	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называется метод анализа, используемый в процессе подготовки проекта изменений, который ориентирован на выявление сильных и слабых сторон объекта, а также возможностей и угроз внешней среды?	УК-2
	Ответ: SWOT-анализ	
6	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называется 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?	УК-2
	Ответ: цель проекта изменений	
7	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называется 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?	УК-2

	Ответ:	сотрудничество	
8	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называются факторы, которые сужают поле возможных управленческих альтернатив и влияют на выбор варианта решения?		УК-2
	Ответ:	ограничения	
9	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений государственных решений – называется ...		ПК-3
	Ответ:	минимизация рисков	
10	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называется подход к разработке обоснованных государственных организационно-управленческих решений, основанный на сборе и глубоком анализе данных: финансовых отчётов, статистики, рыночных исследований, обратной связи от клиентов?		ПК-3
	Ответ:	Аналитический	
11	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Какие методы разработки организационно-управленческих решений подходят для государственных стратегических и тактических решений, связанных с существенными изменениями?		ПК-3
	Ответ:	Программно-целевые	
12	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называется инструмент, с помощью которого можно оценить вероятность возникновения рисков, связанных с изменениями, и их потенциальное влияние на государственный проект (на бюджет, сроки, качество)?		ПК-3
	Ответ:	матрица рисков	
13	Прочитайте текст и запишите верный ответ. Как называется 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)?		ПК-3
	Ответ:	командная работа	
14	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. 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.		УК-2
	Ответ:	2	
15	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Какой критерий указывает, что управленческое решение в рамках реализации государственных проектов и программ опирается на достоверные данные, результаты анализа и расчёты, а не только на интуицию руководителя? 1. Своевременность. 2. Экономичность. 3. Обоснованность.		ПК-3
	Ответ:	3	
16	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Какой метод позволяет структурировать варианты действий и их возможные последствия с учётом вероятностей наступления событий, чтобы обоснованно выбрать оптимальное управленческое решение при реализации государственных проектов и программ? 1. Метод Дельфи. 2. Дерево решений. 3. Мозговой штурм		ПК-3
	Ответ:	2	
17	Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ. Что подразумевает критерий экономичности организационно-управленческого решения при реализации государственных проектов и программ? 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-3
	Ответ:	3	

18	Найдите логические пары между элементами двух списков и запишите ответ в виде последовательности пар. Установите соответствие между этапами разработки организационно управленческого решения при реализации государственных проектов и программ и характерными для них действиями: Этапы разработки: 1. Диагностика проблемы 2. Формулировка ограничений и критериев 3. Разработка альтернатив 4. Выбор решения Характерные действия: 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-3		
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>1Б, 2В, 3Г, 4 А</td></tr></table>	Ответ:	1Б, 2В, 3Г, 4 А	
Ответ:	1Б, 2В, 3Г, 4 А			
19	Найдите логические пары между элементами двух списков и запишите ответ в виде последовательности пар. Установите соответствие между методами принятия организационно управленческих решений при реализации государственных проектов и программ и их сутью: Методы принятия решений: 1. Метод Дельфи 2. Дерево решений 3. Мозговой штурм 4. SWOT анализ Сущность метода: 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-3		
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>1Б, 2А, 3В, 4Г</td></tr></table>	Ответ:	1Б, 2А, 3В, 4Г	
Ответ:	1Б, 2А, 3В, 4Г			
20	Найдите логические пары между элементами двух списков и запишите ответ в виде последовательности пар. 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)	ПК-3		
	<table><tr><td>Ответ:</td><td>1А, 2Б, 3В, 4Г</td></tr></table>	Ответ:	1А, 2Б, 3В, 4Г	
Ответ:	1А, 2Б, 3В, 4Г			
21	Определите верный порядок следования элементов и запишите их в виде последовательности букв. 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	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			
22	Определите верный порядок следования элементов и запишите их в виде последовательности букв. Установите правильную последовательность действий при контроле реализации организационно управленческого решения в процессе реализации проекта изменений: А. Принятие корректирующих мер при выявлении отклонений. Б. Определения целевых показателей и стандартов исполнения. В. Сопоставление фактических результатов с запланированными, выявление отклонений. Г. Мониторинг хода исполнения решения и сбор данных о промежуточных результатах	УК-2		

	Ответ:	Б, Г, В, А	
23	Определите верный порядок следования элементов и запишите их в виде последовательности букв. 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		УК-2
	Ответ:	В, А, Г, Б, Д	
24	Определите верный порядок следования элементов и запишите их в виде последовательности букв. 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)		ПК-3
	Ответ:	Б, А, В, Г, Д	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет пятый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. Для определения необходимых изменений какие источники данных стоит задействовать, чтобы объективно выявить проблему в государственном сервисе поддержки клиентов?		ПК-3
	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.	
2	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. При проведении изменений важно исследовать внешнюю среду реализации государственного проекта или программы. С помощью каких методов можно оценить влияние внешней среды на проведение проекта изменений?		ПК-3
	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	
3	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. Назовите последствия успешной реализации государственных (муниципальных) проектов и программ в регионе.		ПК-3
	Ответ:	1. Развитие инфраструктуры и повышение качества услуг. 2. Привлечение внебюджетных инвестиций. 3. Ускорение регионального развития. 4. Внедрение инноваций. 5. Снижение нагрузки на бюджет.	
4	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. Назовите типичные ошибки, которые мешают эффективной командной работе при реализации государственных проектов изменений и скажите как их предотвратить.		ПК-3
	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.	
5	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. Что лежит в основе эффективного социального взаимодействия в профессиональной среде при разработке и реализации государственных проектов изменений?		ПК-3

	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.	
6	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. 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?	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.	
7	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. Какую роль играет коммуникация при проведении организационных изменений для выбора оптимального способа решения проблемы?	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.	
8	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. Какие профессиональные задачи решает менеджер по управлению изменениями для решения поставленной цели?	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.	
9	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. Опишите алгоритм принятия управленческих решений (в том числе в управлении изменениями) исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	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.	
10	Прочитайте задание и дайте развернутый, обоснованный ответ. Опишите алгоритм определения задач для достижения поставленной цели наиболее оптимальным способом	УК-2
	Ответ: 1. Чётко сформулировать цель по критериям SMART 2. Декомпонировать 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	

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-3 Способен оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных проектов и программ в регионе.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Собирает, анализирует и интерпретирует данные об экономических, социальных и политических условиях территории для обоснования и реализации государственных 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-3.2 Применяет методический инструментарий для работы с пространственными данными, позволяющими проводить оценку условий и последствий реализации государственных 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-3.3 Оценивает экономические, социальные и политические последствия реализации государственных проектов и программ в регионе.

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. «Альт-Инвест Сумм» версия 9, 450 рабочих мест;
2. Astra Linux Special Edition;
3. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";
2. Справочно-правовая система "Консультант Плюс";

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