

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 20.07.2026 15:22:11
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 27.03.02 Управление качеством

Направленность (профиль) подготовки: Экономика и управление качеством

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 27.03.02 Управление качеством , утвержденного приказом Минобрнауки от 31.07.2020 № 869, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по техническому контролю качества продукции", утвержден приказом Минтруда России от 15.07.2021 № 480н; "Специалист по качеству", утвержден приказом Минтруда России от 22.04.2021 № 276н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра экономики, организации и стратегии развития предприятия	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Шепелев А. В.	Рассмотрено	15.05.2026, № 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.

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде

Знать:

УК-3.1/Зн1 Знает определение понятия "стратегия сотрудничества"

Уметь:

УК-3.1/Ум1 Умеет использовать стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели

Владеть:

УК-3.1/Нв1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде

ОПК-10 Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством

ОПК-10.2 Разрабатывает мероприятия по минимизации рисков в профессиональной деятельности

Знать:

ОПК-10.2/Зн1 Знает методы минимизации рисков

Уметь:

ОПК-10.2/Ум1 Умеет выбирать методы минимизации рисков

Владеть:

ОПК-10.2/Нв1 Разрабатывает мероприятия по минимизации рисков в профессиональной деятельности

ПК-5 Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации и анализировать его результаты

ПК-5.1 Анализирует структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)

Знать:

ПК-5.1/Зн1 Знает структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)

Уметь:

ПК-5.1/Ум1 Умеет охарактеризовать структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)

Владеть:

ПК-5.1/Нв1 Анализирует структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями» относится к обязательной 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
ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством		
ОПК-10.2 Разрабатывает мероприятия по минимизации рисков в профессиональной деятельности		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Процессно-ориентированное управление, Управление рисками
ПК-5 - Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации и анализировать его результаты		
ПК-5.1 Анализирует структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	Организация производства, Основы менеджмента, Планирование на предприятии, Технология и организация производства продукции и услуг	Инновационный менеджмент, Консалтинг и аудит качества, Планирование на предприятии, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная практика, Промышленные технологии и инновации, Процессно-ориентированное управление, Управление жизненным циклом наукоемкой продукции
УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Адаптация лиц с ОВЗ, Командообразование и работа в команде, Общественный проект "Обучение служением", Основы проектной деятельности, Управление человеческими ресурсами, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

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 Группа людей, объединенных общей целью, задачей или бизнес-проблемой, работающих в проекте изменений совместно ради достижения определенных результатов – это: 1. синтез 2. фирма 3. единство 4. команда		УК-3
	Ответ:	4	
2	Выберите один вариант ответа Что такое социальное взаимодействие в процессе проведения изменений? 1. процесс общения и взаимовлияния индивидов в обществе. 2. только процесс обмена материальными благами 3. физическое пространство, занимаемое людьми 4. технически средства коммуникации		УК-3
	Ответ:	1	
3	Выберите один вариант ответа Какой тип социального взаимодействия возникает, когда люди стремятся достигнуть общего результата совместными усилиями при проведении изменений в организации? 1. Конкуренция 2. Конфликт. 3. Сотрудничество 4. Индивидуализм		УК-3
	Ответ:	3	
4	Выберите один вариант ответа Какие основные формы социального взаимодействия при проведении изменений существуют? 1. сотрудничество, конкуренция, конфликт 2. потребление товаров и услуг 3. собственность и власть 4. игры и развлечения		УК-3
	Ответ:	1	
5	Выберите один вариант ответа Кто автор теории социальной солидарности, утверждавшей, что общество держится благодаря разделению труда и общим ценностям? 1. Макс Вебер. 2. Эмиль Дюркгейм 3. Карл Маркс 4. Георг Зиммель		УК-3
	Ответ:	2	

6	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		ОПК-10
	Ответ:	2	
7	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		ОПК-10
	Ответ:	2	
8	Установите верную последовательность Расположите этапы процесса управления рисками в правильном порядке: А. Оценка рисков Б. Идентификация рисков В. Выбор стратегии реагирования на риски Г. Мониторинг и контроль рисков Д. Реализация выбранной стратегии реагирования		ОПК-10
	Ответ:	Б, А, В, Д, Г	
9	Дайте верный ответ Систематический подход к улучшению процессов и продукции с целью удовлетворения потребностей клиентов и повышения эффективности производственной деятельности – это...		ОПК-10
	Ответ:	управление качеством	
10	Дайте верный ответ Способы и приёмы, которые применяются в управленческой и организационной деятельности для достижения целей в области качества – это...		ОПК-10
	Ответ:	методы управления качеством	

2. Разработка и реализация проекта изменений Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Установите соответствие 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		УК-3
	Ответ:	1 – Б 2 – А 3 – Г 4 – В	
2	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		УК-3
	Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	

3	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	УК-3
	Ответ: 1 — Б, 2 — А, 3 — В, 4 — Г.	
4	Установите верную последовательность При проведении изменений 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)	УК-3
	Ответ: Б, А, В, Г, Д	
5	Установите верную последовательность В процессе выявления и решения бизнес-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-3
	Ответ: В, А, Г, Б, Д	
6	Дайте верный ответ Группа лиц, объединённая общими мотивами, интересами, идеалами, действующая сообща - это	УК-3
	Ответ: команда	
7	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 ...	УК-3
	Ответ: сотрудничество	
8	Дайте верный ответ В своем исследовании Белбин выделил 9 ролей, которые существуют в каждой успешной команде. Как обычно называют роль того, кто в команде обладает уникальными знаниями и навыками в определенной области?	УК-3
	Ответ: специалист	
9	Дайте верный ответ Стратегия поведения в конфликте, являющаяся противоположностью стратегии сотрудничества, и которая характеризуется стремлением одержать победу над соперником называется - ...	УК-3
	Ответ: соперничество	
10	Дайте верный ответ Согласованная деятельность группы людей при реализации проекта изменений, 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	УК-3
	Ответ: командная работа	
11	Дайте один вариант ответа Методы оценки и 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	ОПК-10
	Ответ: 4	

12	Дайте один вариант ответа Какой международный стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества и помогает организациям документировать и улучшать свои процессы? 1. ISO 9001 2. ISO 14001 3. ISO 45001 . 4. ISO/IEC 27001		ОПК-10
	Ответ:	1	
13	Дайте один вариант ответа Основной целью управления рисками является: 1. полное устранение любых возможных угроз 2. минимизация вероятности возникновения негативных событий 3. получение максимальной прибыли любыми средствами 4. игнорирование маловероятных рисков		ОПК-10
	Ответ:	2	
14	Установите верную последовательность Многие методики управления качеством созданы на основе PDCA. Так обычно в литературе указывают на цикл Деминга. Расставьте в правильном порядке основные шаги согласно подходу Деминга. А. Проверка. Б. Планирование В. Действия Г. Выполнение		ОПК-10
	Ответ:	Б, Г, А, В	
15	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, сбой оборудования и пр.) Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства		ОПК-10
	Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	
16	Установите соответствие Для минимизации рисков проекта изменений, рекомендуется использовать разные модели управления. 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		ОПК-10
	Ответ:	1 – В 2 – А 3 – Б 4 – Г	

17	Установите соответствие Соотнесите виды рисков с соответствующими описаниями: Виды рисков: 1. Финансовый риск 2. Операционный риск 3. Стратегический риск 4. Репутационный риск Описание: 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	ОПК-10
	Ответ: 1 — Б, 2 — В, 3 — Г, 4 — А.	
18	Дайте верный ответ Совокупность норм, требований и характеристик, которые определяют уровень качества продукции, услуг и бизнес-процессов – это	ОПК-10
	Ответ: стандарт качества	
19	Дайте верный ответ Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий для компании – это	ОПК-10
	Ответ: минимизация рисков	
20	Дайте верный ответ Системный подход к обеспечению того, чтобы результаты проекта соответствовали заявленным требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон, а процессы проекта выполнялись эффективно и с минимально допустимым уровнем дефектов - это	ОПК-10
	Ответ: управление качеством проекта.	
21	Дайте верный ответ Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений – это	ОПК-10
	Ответ: минимизация рисков	
22	Дайте один вариант ответа Важнейшей характеристикой аудита является: 1. Независимость проверяющих органов. 2. Максимальная публичность результатов проверок. 3. Высокая стоимость проведения. 4. Обязательность для всех организаций	ПК-5
	Ответ: 1	
23	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-5
	Ответ: 3	
24	Дайте один вариант ответа Цель аудита деятельности организации заключается в: 1. Оценке эффективности рекламы. 2. Расчетах налогов и сборов. 3. Получении достоверной информации о состоянии дел компании. 4. Увеличении объема продаж.	ПК-5
	Ответ: 3	
25	Дайте один вариант ответа Частота проведения внутренних аудитов системы управления качеством организации определяется: 1. Только требованиями законодательства. 2. Периодичностью поставок сырья. 3. Политиками и процедурами самой организации. 4. Количество жалоб от покупателей.	ПК-5
	Ответ: 3	

26	Дайте один вариант ответа Основная задача анализа результатов внутреннего аудита состоит в: 1. Разработке плана устранения недостатков и улучшений. 2. Формировании бухгалтерской отчетности. 3. Подборе кадров для компании. 4. Расчёте себестоимости продукции	ПК-5
	Ответ: 1	
27	Установите соответствие Соотнесите определения с правильными понятиями: 1. Внутренний аудит 2. Объект аудита 3. Аудиторская комиссия 4. Заключение А. Итоговый документ, отражающий выводы и рекомендации по результатам проверки Б. Процедура оценки собственной деятельности организации собственными сотрудниками. В. Лицо или группа специалистов, проводящих внутренний аудит. Г. То, что подлежит проверке (например, документация, процессы, система).	ПК-5
	Ответ: 1 – Б 2 – Г 3 – В 4 – А	
28	Установите соответствие Соотнесите приведённые ниже компоненты системы управления качеством с их функциями: Компоненты системы: 1. Политика качества 2. Организационная структура 3. Цели в области качества Функции: В. Официально заявленная позиция руководства относительно качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг Б. Измеримые показатели, определяемые руководством организации для достижения заданного уровня качества А. Распределение полномочий и ответственности между подразделениями и работниками	ПК-5
	Ответ: 1 – В 2 – А 3 – Б	
29	Установите соответствие Установите соответствие между этапом внедрения системы управления качеством и его ключевой задачей: Этап: 1) Диагностика 2) Концептуальное проектирование 3) Регламентация 4) Пилот 5) Тиражирование Задача: А) Разработать инструкции, чек-листы, матрицу ответственности, процедуры контроля Б) Сформулировать цели, КРІ, выбрать стандарты, описать целевую модель процессов В) Выявить проблемные зоны, собрать данные о дефектах, определить корневые причины Г) Протестировать систему на ограниченном участке, собрать обратную связь, скорректировать документы Д) Развернуть систему в масштабах организации, закрепить в КРІ и мотивации, наладить непрерывное улучшение	ПК-5
	Ответ: 1 — В, 2 — Б, 3 — А, 4 — Г, 5 — Д	
30	Установите верную последовательность Расставьте этапы внутреннего аудита в правильной последовательности: А. Анализ выявленных несоответствий и разработка корректирующих действий Б. Составление отчета и представление выводов руководству. В. Проведение фактического аудита (собеседования, осмотр рабочих мест). Г. Подготовка перечня критериев и выбор объектов аудита. Д. Назначение ответственного лица за проведение аудита и утверждение графика проведения аудита.	ПК-5
	Ответ: Д, Г, В, А, Б	

31	Установите верную последовательность Ниже описаны шаги, необходимые для эффективного управления качеством продукции или услуг. Расположите их в правильной очередности: А. Создание политики и целей в области качества. Б. Производство продукции/оказание услуг. В. Определение требований и ожиданий потребителя Г. Мониторинг и измерение характеристик качества, исправление выявленных несоответствий и улучшение процессов. Д. Планирование ресурсов и процессов	ПК-5
	Ответ: В, А, Д, Б, Г	
32	Дайте верный ответ Какой термин означает «ограниченный доступ посторонних лиц к данным, полученным в ходе аудита»	ПК-5
	Ответ: аудиторская тайна	
33	Дайте верный ответ Совокупность свойств, которые определяют способность товара удовлетворять потребности клиента в соответствии с его назначением – это	ПК-5
	Ответ: качество	
34	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	ОПК-10
	Ответ: матрица рисков	
35	Дайте верный ответ Показатели качества товара, которые характеризуют одно конкретное свойство продукции (например, износостойкость подошвы кроссовок, ёмкость аккумулятора смартфона), называются	ПК-5
	Ответ: единичные	
36	Дайте верный ответ Как называется метод оценки качества продукции, при котором осуществляется оценка качества товара с применением человеческих органов чувств: зрения, обоняния, вкуса, осязания?	ПК-5
	Ответ: органолептический	
37	Дайте верный ответ Процесс идентификации, оценки и приоритезации рисков, связанных с деятельностью организации или конкретного проекта - это	ПК-5
	Ответ: анализ рисков	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет пятый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте ответ на вопрос Что важно сделать на старте проекта, чтобы члены команды чётко понимали свои зоны ответственности?		УК-3
	Ответ:	Нужно зафиксировать роли, задачи и критерии готовности в документе, проговорить их на общей встрече. Это снижает пересечения функций и недопонимание в дальнейшей работе.	
2	Дайте ответ на вопрос В чём проявляется реализация роли «критика» (или «оценщика идей») в командной работе?		УК-3
	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.	
3	Дайте ответ на вопрос Зачем в команде нужны единые правила коммуникации (например, где фиксировать решения, как ставить задачи)?		УК-3
	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	
4	Дайте ответ на вопрос Какую роль играет активное слушание в социальном взаимодействии внутри команды?		УК-3
	Ответ:	Активное слушание помогает точно понять суть предложения или проблемы, снижает риск искажений и демонстрирует уважение к мнению коллеги. В результате растёт доверие и качество совместных решений.	
5	Дайте ответ на вопрос В чём заключается роль «координатора» в командной работе?		УК-3
	Ответ:	Координатор структурирует задачи, распределяет зоны ответственности, следит за сроками и синхронизирует участников, чтобы усилия не дублировались. Его главная цель — обеспечить слаженность и предсказуемость процесса.	

6	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?		УК-3
	Ответ:	отсутствовала общая согласованность и совместная проверка результатов перед презентацией.	
7	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-3
	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.	
8	Дайте ответ на вопрос Что отличает настоящую команду от простой рабочей группы?		УК-3
	Ответ:	В команде есть общая цель и коллективная ответственность за результат, а не только индивидуальные задачи. Участники дополняют друг друга компетенциями, регулярно синхронизируются и совместно принимают ключевые решения.	
9	Дайте ответ на вопрос Назовите типичные ошибки мешают эффективной командной работе и скажите как их предотвратить.		УК-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.	
10	Дайте ответ на вопрос Что лежит в основе эффективного социального взаимодействия в профессиональной среде?		УК-3
	Ответ:	В основе — взаимное уважение, ясность ожиданий и готовность к диалогу. Важны также навыки активного слушания и умение формулировать мысли так, чтобы собеседник мог быстро понять суть без искажений.	
11	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-3
	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	
12	Дайте ответ на вопрос Какой первый шаг в выявлении проблемы управления качеством?		ПК-5
	Ответ:	Диагностика ситуации: сбор данных (KPI, отзывы клиентов, отчёты отделов), сравнение фактических показателей с целевыми, фиксация отклонений и их масштаба.	
13	Дайте ответ на вопрос Для определения необходимых изменений какие источники данных стоит задействовать, чтобы объективно выявить проблему в сервисе поддержки клиентов?		ПК-5
	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.	
14	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?		УК-3
	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.	

15	Дайте ответ на вопрос Какие ключевые этапы включает процесс проведения изменений в организации по модели Джона Коттера?		ПК-5
	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.	
16	Дайте ответ на вопрос Почему важно работать с сопротивлением сотрудников при проведении изменений и как его можно снизить?		ОПК-10
	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.	
17	Дайте ответ на вопрос Какие методы оценки рисков при управлении качеством Вы знаете? .		ОПК-10
	Ответ:	Методы оценки рисков при управлении качеством: • Анализ брака/возврата товаров, отказов оборудования и их последствий. • Индекс приоритетности риска, рассчитываемый как произведение вероятности, частоты и серьёзности последствий. • Матрица рисков: Графическое отображение рисков	
18	Дайте ответ на вопрос Какую роль играет коммуникация при проведении организационных изменений?		УК-3
	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.	
19	Дайте ответ на вопрос Что может быть результатами аудита системы управления качеством?		ПК-5
	Ответ:	Результатами аудита может быть: • Соответствие действующему законодательству и международным стандартам. • Отклонения и замечания, подлежащие исправлению. • Необходимость внесения изменений в документацию и процедуры. • Предложения по совершенствованию системы управления качеством.	
20	Дайте ответ на вопрос Основные мероприятия по минимизации рисков.		ОПК-10
	Ответ:	Мероприятия по минимизации рисков предназначены для снижения вероятности наступления неблагоприятного события и уменьшения его последствий. Минимизировать риски можно выполняя регулярно определенные действия: 1. Идентификация рисков 2. Оценка рисков 3. Определение приоритетов 4. Разработка предупредительных мер 5. Создание резервов 6. Мониторинг и контроль 7. Обучение и тренировки 8. Страхование рисков 9. Юридическая защита 10. Работа с партнерами и клиентами	
21	Дайте ответ на вопрос Причины сопротивления изменениям при внедрении системы управления качеством и способы их преодоления.		ПК-5
	Ответ:	Причины сопротивления (Джон Коттер и Леонард Шлезингер): • Только личные интересы • Недопонимание • Недостаточная терпимость • Различный взгляд на ситуацию Способы преодоления сопротивления: • Обучение и информирование • Участие и вовлеченность • Помощь и поддержка • Переговоры и соглашения • Манипуляции и кооптации • Явное и неявное принуждение	
22	Дайте ответ на вопрос Что такое внутренний аудит системы управления качеством организации?		ОПК-10

	Ответ: Это процедура проверки соответствия существующей системы управления качеству установленным требованиям и стандартам, внутренним документам и нормативным актам. Его главная цель — выявить недостатки и слабые места СУК, оценить степень её эффективности и предложить направления для дальнейшего совершенствования	
23	Дайте ответ на вопрос Одной из основных целей системы управления качеством является – увеличение конкурентоспособности. Согласно модели Майкла Портера "Пять сил", конкурентоспособность компании зависит от пяти факторов и их Вам поручили как специалисту проанализировать. Какие «пять сил» Вы будете изучать?	ОПК-10
	Ответ: силы поставщиков, силы покупателей, угрозы появления новых конкурентов, угрозы замены продукта, уровень конкуренции в отрасли	

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

Индикатор достижения компетенции: УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.

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: ОПК-10 Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-10.2 Разрабатывает мероприятия по минимизации рисков в профессиональной деятельности.

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-5 Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации и анализировать его результаты.

Индикатор достижения компетенции: ПК-5.1 Анализирует структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг).

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. 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.isopm.ru> - Национальные стандарты по проектному управлению АНО «ЦОРПУ»
4. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

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;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

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