

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 03.08.2026 10:11:48
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент (по функциональным направлениям)

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
 Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
 в академических часах: 108 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 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

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

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-3.1 Оценивает влияние внешней среды

Знать:

ОПК-3.1/Зн1 Знать основные методы оценки внешней среды

Уметь:

ОПК-3.1/Ум1 Уметь оценивать влияние внешней среды

Владеть:

ОПК-3.1/Нв1 Владеть навыками оценки влияния внешней среды и вероятных последствий

ОПК-3.2 Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения

Знать:

ОПК-3.2/Зн1 Знает методы разработки организационно-управленческих решений

Уметь:

ОПК-3.2/Ум1 Умеет применять методы разработки организационно-управленческих решений

Владеть:

ОПК-3.2/Нв1 Владеет навыками разработки обоснованных организационно-управленческих решений

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

ОПК-1.1 Применяет методы экономического, организационного анализа и управленческого анализа

Знать:

ОПК-1.1/Зн1 Знает методы экономического, организационного анализа и управленческого анализа

Уметь:

ОПК-1.1/Ум1 Умеет определять методы экономического, организационного анализа и управленческого анализа

Владеть:

ОПК-1.1/Нв1 Применяет методы экономического, организационного анализа и управленческого анализа

ОПК-1.2 Использует инструменты моделирования для решения профессиональных задач

Знать:

ОПК-1.2/Зн1 Знает инструменты моделирования для решения профессиональных задач

Уметь:

ОПК-1.2/Ум1 Умеет выбирать инструменты для решения профессиональных задач

Владеть:

ОПК-1.2/Нв1 Использует инструменты моделирования для решения профессиональных задач

ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Знает характеристики основных бизнес-проблем

Уметь:

ПК-1.1/Ум1 Умеет формировать решения на основе разработанных целевых показателей

Владеть:

ПК-1.1/Нв1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений

Знать:

ПК-1.2/Зн1 Знает основные методы анализа и выбора решений

Уметь:

ПК-1.2/Ум1 Умеет проводить анализ и обосновывать выбранные решения

Владеть:

ПК-1.2/Нв1 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 7.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории		

ОПК-1.1 Применяет методы экономического, организационного анализа и управленческого анализа	Деловые коммуникации и документооборот, Основы менеджмента, Теория отраслевых рынков, Управление человеческими ресурсами, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ, Экономика организации, Экономическая теория	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Процессно-ориентированное управление, Теория отраслевых рынков
ОПК-1.2 Использует инструменты моделирования для решения профессиональных задач	Деловые коммуникации и документооборот, Основы менеджмента, Теория отраслевых рынков, Управление человеческими ресурсами, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ, Экономика организации, Экономическая теория	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Процессно-ориентированное управление, Теория отраслевых рынков
ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия		
ОПК-3.1 Оценивает влияние внешней среды	Основы менеджмента, Основы финансовых расчетов, Предпринимательское дело, Теория отраслевых рынков, Технологическое предпринимательство, Управление человеческими ресурсами, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ, Финансовый рынок	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Инвестиционный анализ, Производственная практика: преддипломная практика, Теория отраслевых рынков, Финансовый рынок
ОПК-3.2 Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения	Основы менеджмента, Основы финансовых расчетов, Предпринимательское дело, Теория отраслевых рынков, Технологическое предпринимательство, Управление человеческими ресурсами, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ, Финансовый рынок	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Инвестиционный анализ, Производственная практика: преддипломная практика, Теория отраслевых рынков, Финансовый рынок
ПК-1 - Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации		

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей	Консультационный проект, Корпоративное управление, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Управление затратами и себестоимостью, Финансовый менеджмент	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Корпоративное управление, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Проектирование стартапа, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность
---	--	---

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений	Консультационный проект, Корпоративное управление, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Управление затратами и себестоимостью, Финансовый менеджмент	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Конфликтология, Корпоративное управление, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Проектирование стартапа, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность
--	---	--

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

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	108	3	36	18	18	0,15	53,85	Зачет
Всего	108	3	36	18	18	0,15	53,85	18

Очно-заочная форма обучения

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
Седьмой семестр	108	3	4	2	2	0,15	85,85	Зачет
Всего	108	3	4	2	2	0,15	85,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями	37,1	9	8	20
Тема 1.1. Основы управления изменениями	10,1	3	2	5
Тема 1.2. Психология изменений	9	2	2	5
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	9	2	2	5
Тема 1.4. Физиология изменений	9	2	2	5
Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений	52,9	9	10	33,85
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	13,85	3	2	8,85
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	11,05	2	4	5

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями	52,1	2		50
Тема 1.1. Основы управления изменениями	10,6	0,5		10
Тема 1.2. Психология изменений	15,5	0,5		15
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	20,5	0,5		20
Тема 1.4. Физиология изменений	5,5	0,5		5
Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений	37,9		2	35,85
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	10,55		0,5	10
Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	10,5		0,5	10
Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	10,5		0,5	10
Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	6,35		0,5	5,85

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		ПК-1
	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. техническими средствами коммуникации		ПК-1
	Ответ:	1	
3	Выберите один вариант ответа Какой тип социальных отношений возникает, когда люди стремятся достигнуть общего результата совместными усилиями при проведении изменений в организации? 1. Конкуренция 2. Конфликт. 3. Сотрудничество 4. Индивидуализм		ПК-1
	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		ПК-1
	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		ПК-1
	Ответ:	2	
6	Выберите один вариант ответа Какая модель управления изменениями состоит из трех этапов «Размораживание», «Изменение», «Замораживание» 1. Модель Курта Левина 2. Восьми-шаговая модель Джона Коттера. 3. Модель ADKAR 4. Модель Уильяма Бриджеса		ПК-1
	Ответ:	1	
7	Выберите один вариант ответа Какой метод экономического анализа предполагает сопоставление показателей отчетного периода с данными прошлых периодов для выявления динамики? 1. Вертикальный анализ 2. Горизонтальный анализ 3. Факторный анализ		ОПК-1
	Ответ:	2	
8	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-1
	Ответ:	2	

9	Установите верную последовательность С точки зрения экономической и управленческой теории 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-1
	Ответ:	Б, А, В, Д, Г	
10	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		ОПК-3
	Ответ:	социальная значимость решения	
11	Дайте верный ответ Производительность сотрудников, уровень принятия изменений, удовлетворённость клиентов при реализации изменения, окупаемость инвестиций (ROI) – это метрики управления		ОПК-3
	Ответ:	изменениями	

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		ПК-1
	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		ПК-1
	Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	

3	Установите соответствие Установите соответствие между типами бизнес проблем и их примерами. Тип проблемы: 1. Проблема эффективности процессов 2. Проблема рыночной позиции 3. Проблема качества продукта/услуги 4. Проблема управления ресурсами Пример: А) Падение продаж на ключевом рынке из-за усиления конкуренции и изменения предпочтений потребителей Б) Рост числа возвратов продукции из-за сбоев на производственной линии и недостаточного контроля качества В) Увеличение сроков обработки заказов из-за дублирования функций между отделами и отсутствия чёткого регламента Г) Дефицит квалифицированных кадров в IT отделе, из-за чего срываются сроки внедрения новых систем	ПК-1
	Ответ: 1 — В, 2 — А, 3 — Б, 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)	ПК-1
	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 договорённости	ПК-1
	Ответ: В, А, Г, Б, Д	
6	Дайте верный ответ Ситуация, возникающая в рамках деятельности организации, которая мешает достижению поставленных целей или приводит к нежелательным последствиям – это ...	ПК-1
	Ответ: бизнес-проблема	
7	Дайте верный ответ Стратегия поведения в конфликте и сам процесс разрешения бизнес-проблем, которые характеризуются стремлением сторон учесть потребности и интересы каждой из сторон и найти взаимно удовлетворяющее решение – это	ПК-1
	Ответ: сотрудничество	
8	Дайте верный ответ Сложное социально-экономическое образование, которое представляет собой группу людей, взаимодействующих друг с другом для достижения определённых целей – это	ПК-1
	Ответ: организация	
9	Дайте верный ответ Процесс или результат перехода чего-либо из одного состояния в другое, появления новых свойств, функций или характеристик. Это может быть как постепенное накопление перемен, так и радикальная трансформация - это	ПК-1
	Ответ: изменение	
10	Дайте верный ответ Автор модели управления изменениями, которая фокусируется на индивидуальном уровне и задаёт 5 условий успеха: Awareness (осведомлённость о необходимости изменений), Desire (желание участвовать), Knowledge (знание, как меняться), Ability (способность реализовать на практике), Reinforcement (подкрепление и закрепление) – это	ПК-1
	Ответ: Джефф Хайатт	
11	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	ОПК-1

	Ответ: 4	
12	Дайте один вариант ответа Основной целью управления рисками при проведении изменений является: 1. полное устранение любых возможных угроз 2. минимизация вероятности возникновения негативных событий 3. получение максимальной прибыли любыми средствами 4. игнорирование маловероятных рисков Ответ: 2	ОПК-1
13	Дайте один вариант ответа Методы управления качеством в рамках проведения изменений, которые реализуются с помощью обязательных для исполнения документов: приказов, распоряжений, инструкций, стандартов – это: 1. технологические 2. экономические 3. административные 4. социологические Ответ: 3	ОПК-1
14	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 Ответ: 1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	ОПК-1
15	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 Ответ: 1 – В 2 – А 3 – Б 4 – Г	ОПК-1
16	Установите верную последовательность Многие методики управления качеством созданы на основе PDCA. Так обычно в литературе указывают на цикл Деминга. Опираясь на знание управленческой теории, расставьте в правильном порядке основные шаги согласно подходу Деминга. А. Проверка. Б. Планирование В. Действия Г. Выполнение Ответ: Б, Г, А, В	ОПК-1
17	Дайте верный ответ Систематический подход к улучшению процессов и продукции с целью удовлетворения потребностей клиентов и повышения эффективности производственной деятельности – это Ответ: управление качеством	ОПК-1
18	Дайте верный ответ Способы и приёмы, которые применяются в управленческой и организационной деятельности для достижения целей в области качества – это	ОПК-1

	Ответ:	методы управления качеством	
19	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?		ОПК-1
	Ответ:	SWOT анализ	
20	Дайте верный ответ Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений – это		ОПК-1
	Ответ:	минимизация рисков	
21	Дайте верный ответ В чём ключевое отличие подхода Уильяма Бриджеса от ряда других моделей управления изменениями?		ОПК-1
	Ответ:	Он разделяет понятия «изменение» (внешнее событие) и «переход» (внутренний процесс людей)	
22	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.		ОПК-3
	Ответ:	2	
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.		ОПК-3
	Ответ:	3	
24	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		ОПК-3
	Ответ:	2	
25	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		ОПК-3
	Ответ:	2	
26	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).		ОПК-3
	Ответ:	3	
27	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		ОПК-3
	Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	

28	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 Ответ: 1 – Б 2 – А 3 – В 4 - Г	ОПК-3
29	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 Ответ: 1 – В 2 – Б 3 – Г 4- А	ОПК-3
30	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 Ответ: Б, Г, А, В	ОПК-3
31	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 Ответ: Б, Г, В, А	ОПК-3
32	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 Ответ: Аналитический	ОПК-3
33	Дайте верный ответ Какие методы разработки организационно-управленческих решений подходят для стратегических и тактических решений, связанных с существенными изменениями? Ответ: Программно-целевые	ОПК-3
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-3

Ответ:	матрица рисков
--------	----------------

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет пятый семестр - очная (седьмой семестр - очно-заочная)

№ 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?		ПК-1, ОПК-3, ОПК-1
	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	
2	Дайте ответ на вопрос Какой первый шаг в выявлении бизнес-проблемы?		ПК-1, ОПК-3, ОПК-1
	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-1, ОПК-3, ОПК-1
	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-1, ОПК-3, ОПК-1
	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-1, ОПК-3, ОПК-1
	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-1, ОПК-3, ОПК-1
	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-1, ОПК-3, ОПК-1
	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-1, ОПК-3, ОПК-1
	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-1, ОПК-3, ОПК-1
	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-1, ОПК-3, ОПК-1
	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.	

7.1. Уровни овладения

Компетенция: **ОПК-3** **Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.**

Индикатор достижения компетенции: ОПК-3.1 Оценивает влияние внешней среды.

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: ОПК-3.2 Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения.

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-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-1.1 Применяет методы экономического, организационного анализа и управленческого анализа.

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: ОПК-1.2 Использует инструменты моделирования для решения профессиональных задач.

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-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей.

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-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений.

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.isorm.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)

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 СПб
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