

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кудрявцев Максим Геннадьевич

Должность: Проректор по образовательной деятельности

Дата подписания: 02.05.2024 21:07:46

Уникальный программный ключ:

790a1a8df2525774421add1f50455f0e902b700

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО  
ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»  
(Университет Вернадского)

Кафедра управления

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«23» ноября 2023 г. протокол №5



## Рабочая программа дисциплины

### Управление изменениями в региональном управлении

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность программы Управление устойчивым развитием сельских территорий

Квалификация магистр

Форма обучения заочная

Балашиха 2023г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02  
Менеджмент

Рабочая программа дисциплины разработана доцентом кафедры управления, к.э.н., Балашовой  
Светланой Анатольевной

Рецензент: д.э.н., профессор. кафедры управления Васильева И.В.

# 1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции Планируемые результаты обучения
<b>Универсальная компетенция</b>	
<b>УК-1</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<p><b>Знать (З):</b> основы построения, расчета и анализа проблемных ситуаций, вырабатывая стратегию действий управления изменениями</p> <p><b>Уметь (У)</b> осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; анализировать и интерпретировать данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей региона</p> <p><b>Владеть (В):</b> основные навыки в решении задач: использовать современные методы сбора, обработки и анализа проблемных ситуаций для системного подхода выработки стратегии действий управления изменениями</p>
<b>Общепрофессиональная компетенция</b>	
<b>ОПК-4</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	<p><b>Знать (З):</b> основные теории и подходы к осуществлению проектной и процессной деятельностью</p> <p><b>Уметь (У):</b> использовать современные практики управления изменениями</p> <p><b>Владеть (В):</b> методикой разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности, находить подходы к осуществлению организационных изменений</p>
<b>Профессиональная компетенция</b>	
<b>ПК-4</b> Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию на региональном и муниципальном уровнях	<p><b>Знать (З):</b> методы разработки корпоративной стратегии и программы организационного развития и изменений, -теоретические основы формирования моделей стратегических изменений</p> <p><b>Уметь (У):</b> при постановке стратегических целей генерировать новые идеи в соответствии с региональной и муниципальной спецификой; -использовать современные методы управления изменениями</p> <p><b>Владеть (В):</b> методикой обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне;</p>

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями в региональном управлении» относится к дисциплинам, формируемым участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы высшего образования 38.04.02 Менеджмент, программа «Управление устойчивым развитием сельских территорий».

**Цель:** формирование теоретических знаний и практических навыков по управлению изменениями

**Задачи:**

- сформировать представления об общих принципах поведения организаций в условиях быстро изменяющейся внешней среды;
- выработать навыки и умения использовать понятия и методы анализа при выработке и принятии решений по управлению изменениями в региональном управлении;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки альтернатив и определения конкретной стратегии и тактики проведения изменений в региональном управлении;
- сформировать практические навыки разработки управленческих решений, которые должны принимать менеджеры применительно к различным ситуациям, требующим организационных изменений на региональном уровне;
- изучить методы сбора, обработки и оценки информации для подготовки и принятия решений по управлению изменениями;
- овладеть основными приемами анализа существующих форм организации управления, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию;
- изучить отечественный и зарубежный опыт в области управления изменениями в региональном управлении ;
- сформировать у студентов понимание роли выявления недостатков в системе мотивации персонала, вызывающих сопротивление изменениям.

**3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся**

**3.1 Очная форма обучения**

Вид учебной работы	2 курс/3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	
<b>часов</b>	<b>144</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>70,25</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	28
занятия семинарского типа	42
промежуточная аттестация	0,25
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>69,75</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		

Раздел 1. Основы теории управления изменениями	69	35	34		
1.1. Природа и характеристика изменений с точки зрения организационного развития	34	17	17	Практическое задание, доклад, тест	УК-1, ОПК-4, ПК-4
1.2. Управление взаимоотношениями в процессе изменений	35	18	17		
Раздел 2. Стратегические основы теории управления изменениями в региональном управлении	70,75	35	35,75	Практическое задание, доклад, тест	УК-1, ОПК-4, ПК-4
2.1. Основные стратегии организационных изменений	35	17	18		
2.2. Механизмы и инструменты управления изменениями	35,75	18	17,75		
<b>Итого за курс</b>	<b>139,75</b>	<b>70</b>	<b>69,75</b>		
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>4,25</b>	<b>0,25</b>	<b>4</b>	<b>итоговое тестирование</b>	
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>70,25</b>	<b>75,75</b>		

*Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости*

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Задача (практическое задание)	Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) должна быть направлена на оценивание тех компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине, должна содержать четкую инструкцию по выполнению или алгоритм действий.	Комплект задач и заданий
2	Доклад	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

**4.2 Содержание дисциплины по разделам**

## **Раздел 1. Основы теории управления изменениями**

**Цели** – приобретение теоретических и практических навыков у обучающихся об основах теории управления изменениями

### **Задачи:**

- ознакомиться с природой и характеристикой изменений с точки зрения организационного развития
- изучить особенности управления взаимоотношениями в процессе изменений

### **Перечень учебных элементов раздела:**

#### **1.1. Природа и характеристика изменений с точки зрения организационного развития**

Изменения как экономическая категория и объект управления. Сущность изменений. Природа и необходимость организационных изменений. Понятие организационного развития. Основные подходы к пониманию организационного развития. Актуальность, цель и причины организационных изменений. Классификация организационных изменений

#### **1.2. Управление взаимоотношениями в процессе изменений**

Спротивление изменениям, его причины и методы преодоления. Виды и формы производственных конфликтов. Стратегии преодоления конфликта. Сущность и методы управления конфликтами и стрессами. Команда изменений в организации. Команда изменений в организации.

## **Раздел 2. Стратегические основы теории управления изменениями в региональном управлении**

**Цели** – приобретение теоретических и практических навыков у обучающихся о стратегических основах теории управления изменениями в региональном управлении

### **Задачи:**

- изучить основные стратегии организационных изменений.;
- овладеть основными механизмами и инструментами управления изменениями

### **Перечень учебных элементов раздела:**

#### **2.1. Основные стратегии организационных изменений**

Инструменты управления развитием региона. Понятие «стратегия изменений» и его связь с понятиями «потенциал изменения», «процесс изменения». Общие принципы стратегического менеджмента. Компоненты процесса преобразований. Типы стратегий изменений, их содержание. Модели стратегий изменений. Метод портфельного управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений. Оценка результатов стратегии организационных изменений

#### **2.2. Механизмы и инструменты управления изменениями**

Основные принципы управления изменениями. Структура системы управления организационными изменениями. Управленческие решения в процессе организационных изменений. Модель переходного периода. Модель системной технологии вмешательства (СТВ). Механизмы обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне

## **5. Оценочные материалы по дисциплине**

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

## **6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине**

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
-------	--

1	Балашова С.А.. Методические указания по изучению дисциплины Управление изменениями в региональном управлении. Российск. гос. аграр. заоч. ун-т. – Балашиха, 2022. – 25 с.
2	Распопов, В.М. Управление изменениями: учеб. пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. - 333 с.
3	Резник, С.Д. Управление изменениями: учеб. для вузов / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 381 с.
4	Региональная экономика : учеб.для вузов / под общ.ред.В.И.Видяпина,М.В.Степанова. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 665с.

## 6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины \*

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС)\*\*:

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
<b>Основная:</b>		
1	Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т.А.Галынчик. — Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016 — 120 с.	<a href="https://Galinchik T.A. Upravlenie izmeneniyami - uch posobie - 2016.pdf">https://Galinchik T.A. Upravlenie izmeneniyami - uch posobie - 2016.pdf</a>
2	Юрова О. В. Управление изменениями: учебное пособие для студентов вузов. Часть I/ О. В. Юрова, А. В. Текин. – Волгоград. гос. тех. ун-т, 2016. – 160 с.	<a href="https://elibrary.ru/download/elibrary_28151186_18358895.pdf">https://elibrary.ru/download/elibrary_28151186_18358895.pdf</a>
<b>Дополнительная</b>		
1	Войнова Л.В. Экономическая география и региональная экономика Учебное пособие: СПб, 2008, 82 с.	<a href="http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/301">http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/301</a>

## 6.3 Перечень электронных образовательных ресурсов

№ п/п	Электронный образовательный ресурс	Доступ в ЭОР (сеть Интернет, локальная сеть, авторизованный/свободный доступ)
1	Электронный научный журнал Региональная экономика и управление:	<a href="https://eee-region.ru/">https://eee-region.ru/</a>
2	Электронный журнал «Российский журнал менеджмента»	<a href="http://www.rjm.ru/">http://www.rjm.ru/</a>
3	Электронный журнал «Управление изменениями в компании»	<a href="https://www.markus.spb.ru/about/?ysclid=18k0z0p449415270362">https://www.markus.spb.ru/about/?ysclid=18k0z0p449415270362</a>
4	Корпоративный менеджмент. Интернет-проект	<a href="http://www.cfin.ru/">http://www.cfin.ru/</a>
5	Executive.ru – краудсорсинговый интернет-проект, раздел «Корпоративная практика»	<a href="http://www.executive.ru/management/practices">http://www.executive.ru/management/practices</a>

№ п/п	Электронный образовательный ресурс	Доступ в ЭОР (сеть Интернет, локальная сеть, авторизованный/свободный доступ)
6	Электронный Журнал «Лидерство и менеджмент»	<a href="https://creativeconomy.ru/archives/36284">https://creativeconomy.ru/archives/36284</a>

#### ***6.4 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение***

##### **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы**

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией
2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно
3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно
4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>  
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021
5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ
6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).
7. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> -.
8. Научная электронная библиотека открытого доступа (Open Access).– URL:<https://cyberleninka.ru/>.
9. полнотекстовая коллекция (база данных) электронных книг издательства Springer Nature.<http://link.springer.com/> -
10. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов.– URL:<http://fcior.edu.ru/>.
11. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».–URL:<http://window.edu.ru/>.

##### **Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgazu.ru](http://www.portfolio.rgazu.ru) (свободно распространяемое)
2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis HCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната. Стандартная лицензия до 1000 пользователей на 1 месяц (Лицензионный договор № 77/03/22 – К от 25 апреля 2022)
3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017)
4. Образовательный интернет – портал Российского государственного аграрного заочного университета (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

#### **Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение**



1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)
2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое).
3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).
4. Официальная страница ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный заочный университет» <https://vk.com/rgazuru> (свободно распространяемое)ю
5. Портал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный аграрный заочный университет» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>.
6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

### **6.5 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения\*\***

<b>Предназначение помещения (аудитории)</b>	<b>Наименование корпуса, № помещения (аудитории)</b>	<b>Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения*</b>
<i>Учебная аудитория для проведения лекционных занятий</i>	Учебно-административный корпус. Каб. 129. № ТИ 140	Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
<i>Учебная аудитория для занятий лекционного типа, семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы), для проведения групповых консультаций и индивидуальной работы обучавшихся с педагогическими работниками, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.</i>	Учебно-административный корпус. Каб. 125. № ТИ 136	Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
<i>Помещение для самостоятельной работы.</i>	Учебно-административный корпус. Читальный зал	Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.

	№ТИ 177	
--	---------	--

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО  
ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной  
аттестации обучающихся по дисциплине**

**«Управление изменениями в региональном управлении»**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность программы Управление устойчивым развитием сельских  
территорий

Квалификация магистр

Форма обучения заочная

Балашиха 2023г.

## 1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
<p><b>УК-1</b>      Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<p><b>Знать (З): полный объем требований:</b> основы построения, расчета и анализа проблемных ситуаций, вырабатывая стратегию действий управления изменениями</p> <p><b>Уметь (У): основные умения при решении задач:</b> осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; анализировать и интерпретировать данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей региона</p> <p><b>Владеть (В): основные навыки в решении задач:</b> использовать современные методы сбора, обработки и анализа проблемных ситуаций для системного подхода выработки стратегии действий управления изменениями</p>	<p><b>Пороговый</b> (удовлетворительно)</p>	<p><b>знать:</b> основы построения, расчета и анализа проблемных ситуаций, вырабатывая стратегию действий управления изменениями</p> <p><b>уметь:</b> осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; анализировать и интерпретировать данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей региона</p> <p><b>владеть:</b> основные навыки в решении задач: использовать современные методы сбора, обработки и анализа проблемных ситуаций для системного подхода выработки стратегии действий управления изменениями</p>	<p>Практическое задание, доклад, тест</p>
	<p><b>Знать (З)</b> основы построения, расчета и анализа проблемных ситуаций, вырабатывая стратегию действий управления изменениями</p> <p><b>Уметь (У):</b> основные умения при решении</p>	<p><b>Продвинутый</b> (хорошо)</p>	<p><b>Знает твердо:</b> основы построения, расчета и анализа проблемных ситуаций, вырабатывая стратегию действий управления изменениями</p> <p><b>Умеет уверенно:</b></p>	

Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
	<p>задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; анализировать и интерпретировать данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей региона</li> </ul> <p><b>Владеть (В):</b> основные навыки в решении задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>использовать современные методы сбора, обработки и анализа проблемных ситуаций для системного подхода выработки стратегии действий управления изменениями</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; анализировать и интерпретировать данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей региона</li> </ul> <p><b>Владеет уверенно:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные навыки в решении задач: использовать современные методы сбора, обработки и анализа проблемных ситуаций для системного подхода выработки стратегии действий управления изменениями</li> </ul>	
	<p><b>Знать (З):</b> основы построения, расчета и анализа проблемных ситуаций, вырабатывая стратегию действий управления изменениями</p> <p><b>Уметь (У):</b> осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; анализировать и интерпретировать данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических</p>	<p><b>Высокий (отлично)</b></p>	<p><b>Имеет сформировавшиеся систематические знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>основы построения, расчета и анализа проблемных ситуаций, вырабатывая стратегию действий управления изменениями</li> </ul> <p><b>- Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; анализировать и интерпретировать</li> </ul>	

Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
	<p>показателей региона</p> <p><b>Владеть (В):</b> основные навыки в решении задач:</p> <p>использовать современные методы сбора, обработки и анализа проблемных ситуаций для системного подхода выработки стратегии действий управления изменениями</p>		<p>данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей региона</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b></p> <p>основные навыки в решении задач:</p> <p>использовать современные методы сбора, обработки и анализа проблемных ситуаций для системного подхода выработки стратегии действий управления изменениями</p>	
<p><b>ОПК-4</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных</p>	<p><b>Знать (З):</b> основные теории и подходы к осуществлению проектной и процессной деятельностью</p> <p><b>Уметь (У):</b> использовать современные практики управления изменениями</p> <p><b>Владеть (В):</b> методикой разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности, находить подходы к осуществлению организационных изменений</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>знать:</b> основные теории и подходы к осуществлению проектной и процессной деятельностью</p> <p><b>уметь:</b> использовать современные практики управления изменениями</p> <p><b>владеть:</b> методикой разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности, находить подходы к осуществлению организационных изменений</p>	<p>Практическое задание, доклад, тест</p>
	<p><b>Знать (З)</b> основные теории и подходы к осуществлению проектной и процессной деятельностью</p> <p><b>Уметь (У)</b> использовать современные практики управления изменениями</p> <p>- <b>Владеть (В):</b> методикой разработки стратегии создания и развития</p>		<p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p>	

Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	инновационных направлений деятельности, находить подходы к осуществлению организационных изменений		разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности, находить подходы к осуществлению организационных изменений	
	<p><b>Знать (З):</b> основные теории и подходы к осуществлению проектной и процессной деятельностью</p> <p><b>Уметь (У):</b> использовать современные практики управления изменениями</p> <p><b>Владеть (В):</b> методикой разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности, находить подходы к осуществлению организационных изменений</p>	<b>Высокий (отлично)</b>	<p><b>Имеет сформировавшиеся систематические знания:</b> основные теории и подходы к осуществлению проектной и процессной деятельностью</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> использовать современные практики управления изменениями</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> методикой разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности, находить подходы к осуществлению организационных изменений</p>	
<p><b>ПК-4</b> Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию на региональном и</p>	<p><b>Знать (З):</b> методы разработки корпоративной стратегии и программы организационного развития и изменений,</p> <p>-теоретические основы формирования моделей стратегических изменений</p> <p><b>Уметь (У):</b> основные умения при решении задач:</p> <p>- при постановке стратегических целей генерировать новые идеи в соответствии с региональной и</p>	<b>Пороговый (удовлетворительно)</b>	<p><b>знать:</b> методы разработки корпоративной стратегии и программы организационного развития и изменений,</p> <p>-теоретические основы формирования моделей стратегических изменений</p> <p><b>уметь:</b> при постановке стратегических целей генерировать новые идеи в соответствии с региональной и муниципальной</p>	Практическое задание, доклад, тест

Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
муниципальном уровнях	муниципальной спецификой; -использовать современные методы управления изменениями <b>Владеть (В):</b> методикой обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне;		спецификой; -использовать современные методы управления изменениями <b>владеть:</b> методикой обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне;	
	<b>Знать (З):</b> методы разработки корпоративной стратегии и программы организационного развития и изменений, -теоретические основы формирования моделей стратегических изменений <b>Уметь (У):</b> при постановке стратегических целей генерировать новые идеи в соответствии с региональной и муниципальной спецификой; -использовать современные методы управления изменениями <b>Владеть (В):</b> методикой обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне;	<b>Продвинутый (хорошо)</b>	<b>Знает твердо:</b> методы разработки корпоративной стратегии и программы организационного развития и изменений, -теоретические основы формирования моделей стратегических изменений <b>Умеет уверенно:</b> - при постановке стратегических целей генерировать новые идеи в соответствии с региональной и муниципальной спецификой; -использовать современные методы управления изменениями <b>Владет уверенно:</b> - методикой обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне;	
	<b>Знать (З):</b> полный объем требований: методы разработки корпоративной стратегии и программы организационного развития и изменений, -теоретические основы формирования	<b>Высокий (отлично)</b>	<b>Имеет сформировавшиеся систематические знания:</b> методы разработки корпоративной стратегии и программы организационного развития и изменений, -теоретические основы	



Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
	<p>моделей стратегических изменений</p> <p><b>Уметь (У):</b> при постановке стратегических целей генерировать новые идеи в соответствии с региональной и муниципальной спецификой;</p> <p>-использовать современные методы управления изменениями</p> <p><b>Владеть (В):</b> методикой обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне;</p>		<p>формирования моделей стратегических изменений</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> при постановке стратегических целей генерировать новые идеи в соответствии с региональной и муниципальной спецификой;</p> <p>-использовать современные методы управления изменениями</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> методикой обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне</p>	

\* зачтено выставляется при уровне освоения компетенции не ниже порогового

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение практического задания	не выполнено или все задания решены неправильно	Решено более 50% задания, но менее 70%	Решено более 70% задания, но есть ошибки	все задания решены без ошибок

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет и экзамен, курсовая работа)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итоговых тестов (не менее 15 вопросов на вариант)	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по дисциплине**

**1. Задача. Нужны ли Вашей компании изменения?**

*Исходные данные и постановка задачи.* Попробуйте оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. (по выбору студента)

**2. Задача Преодоление сопротивления изменениям**

*Исходные данные и постановка задачи.* Практическая работа на тему: пять ключевых методов преодоления сопротивлений .

Привести пример сопротивления и методы их преодоления на примере организации или из публикаций (по выбору студента)

**3. Задача. Формирование команды для организационных изменений**

*Исходные данные и постановка задачи.* Практическая работа : Формирование команды для организационных изменений. Дать краткую характеристику группы – название, сколько человек, основное направление деятельности. Подробная характеристика командных ролей

**4. Задача. Анализ поля сил** – метод выявления и оценки группы факторов, либо активно влияющих на преобразования и способствующих внедрению изменений, либо, наоборот, противодействующих.

*Исходные данные и постановка задачи:*

1. Определение проблемы. На первый взгляд, самый простой шаг, но именно он является самым сложным. Важно определить первопричину (источник) проблемы. Анализ причин и следствий – основной инструмент решения задачи. Ухудшение сбытовой статистики компании может быть обусловлено различными по характеру причинами: факторами циклического характера, агрессивными действиями конкурентов, снижением реальных доходов населения.

Выявление истинных причин позволяет сконцентрировать внимание на достижении намеченного результата, а не размывать корпоративные приоритеты посредством «гадания на кофейной гуще».

2. Формулировка целей изменений. Определение проблем приводит к постановке целей. Иными словами, необходимо установить четкие параметры изменений, по возможности сконцентрировав внимание на количественных показателях.

3. Идентификация движущих сил. Состав движущих сил может быть самым разнообразным – конкретный человек в роли менеджера, структурное подразделение компании, управленческие инструменты и решения, экономические тенденции.

4. Идентификация ограничений – противодействующих сил. Ограничения препятствуют внедрению нововведений или сдерживают его, что усугубляет положение компании в части обеспечения производительности труда, гибкости решений, скорости обслуживания, понимания и прозрачности целей.

5. Разработка стратегии изменений. Достижение заявленной цели требует четкой детализации программы возможных действий, основу которых определяют движущие силы.

**5. Задача. Определите девять правил преобразования организационной структуры**

**6. Задача. Оценка готовности организации к изменениям.** Матрица позиционирования организации относительно успеха изменений в ней

**ТЕМЫ ДОКЛАДОВ по дисциплине**

1. История развития, причины и классификации организационных изменений.
2. Основные принципы управления процессом изменений.
3. Структура системы управления изменениями.
4. Модель «Переходного периода».
5. Модель системной технологии вмешательства.
6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.
7. Понятие команды и ее отличие от группы.
8. Принципы создания команд.
9. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
10. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменений?
11. Особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе «Юность».
12. Характер изменений в организации при нахождении ее на этапе «Аристократия».
13. Различия в характере изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге.
14. Методы управления конфликтами в процессе изменений.
15. Роль внутренних коммуникаций в осуществлении организационных изменений.
16. Особенности организационной культуры самообучающейся организации.
17. Изменение с точки зрения организации.
18. Основные методы проведения изменений в организации.
19. Индивидуальные реакции на изменения.
20. Индивидуальные предпочтения и изменения.
21. Управление развитием персонала.
22. Менеджмент в России и за рубежом.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации (зачет)  
по дисциплине**

Зачет проводится в виде итогового теста. Для выполнения теста отводится 45 минут.

**Примерные задания итогового теста**

1. К структурным характеристикам организации относят:
  - а) формализованность;
  - б) размер;
  - в) внешняя среда;
  - г) профессионализм.

- 2.** К контекстным характеристикам организации относят:
- а) размер;
  - б) формализованность;
  - в) внешняя среда;
  - г) профессионализм;
  - д) культура;
  - е) цели и стратегию
- 3.** Выделяют следующие причины преобразований:
- а) внешние и внутренние;
  - б) сильные и слабые;
  - в) контекстные и структурные;
  - г) радикальные и либеральные.
- 4.** Данный тип кризиса следует после этапа направленного роста:
- а) кризис лидерства;
  - б) кризис автономии ;
  - в) кризис контроля;
  - г) кризис запретов .
- 5.** Кризис лидерства - это:
- а) чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых товаров и услуг;
  - б) менеджеры испытывают затруднения в ситуации когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения»;
  - в) сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность.
- 6.** Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от:
- а) темпа осуществления изменений;
  - б) степени управления со стороны менеджеров;
  - в) использования внешних структур;
  - г) степени выполнения указаний подчиненными;
  - д) степени регламентированности процессов.
- 7.** Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников - это:
- а) культура;
  - б) технологии ;
  - в) размер;
  - г) внешняя среда.
- 8.** Эгоистический интерес в сопротивлении изменениям выражается в:
- а) ожидании личных потерь;
  - б) низкой степени доверия менеджерам ;
  - в) неадекватном восприятии планов ;
  - г) опасении того, что не обладают необходимыми навыками и умениями.
- 9.** Признание законности интересов других, участвующих в изменении сторон, возможность уступок - это подход, основанный на использовании:
- а) стратегии, основанной на переговорах;
  - б) стратегии, ориентированной на действия;

- в) аналитической стратегии ;
- г) директивной стратегии .

**10.** Повышению эффективности команды способствуют:

- а) правильная постановка целей ;
- б) способность команды работать творчески, генерировать идеи ;
- в) частые освещения;
- г) жесткий контроль.

**11.** На каком этапе формирования команды ее влияние на производительность минимальна?

- а) бурление;
- б) формирование;
- в) нормирование;
- г) функционирование;
- д) совершенная команда.

**12.** Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений - это:

- а) кооптация;
- б) манипуляция;
- в) лидерство;
- г) явное принуждение.

**13.** Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время?

- а) Метод вмешательства больших групп;
- б) Метод формирования команд;
- в) Налаживание обратной связи.

**14 .** Определите последовательность этапов управления изменениями.

- а. Планирование выполнения изменений.
- б. Осуществление изменений.
- в. Признание необходимости изменений.
- г. Анализ альтернативных вариантов изменений.
- д. Оценка и проверка изменений.
- е. Установление целей изменений.
- ж. Отбор наилучшего варианта изменений

**15. .** На каком этапе управления изменениями наиболее необходимо содействовать творчеству, новаторству, проявлению инициативы?

- а) Осуществление изменений;
- б) Инициирование перемен;
- в) Установление целей изменений;
- г) Подкрепление перемен.

**16.** Почему приходится пересматривать организационную структуру, чтобы провести изменения в компании?

- а) В существующей структуре может корениться негибкость, сопротивление переменам;
- б) Структура ориентирована на реализацию существующей стратегии и не рассчитана на решение дополнительных задач;
- в) В некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;
- г) Все ответы верны;
- д) Все ответы не верны.

**17.** Неправильное понимание целей и стратегии изменений может привести к:

- a) слухам
- b) появлению «политического поведения»
- c) открытому несогласию
- d) поведению, направленному на поддержание собственного престижа

**18.** Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

- a) кооптация
- b) манипуляция
- c) лидерство
- d) явное принуждение

**19.** Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

- a) участие и вовлеченность
- b) информирование и общение
- c) помощь и поддержка
- d) переговоры и соглашения

**20.** Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

- a) переговоры и соглашения
- b) участие и вовлеченность
- c) информирование и общение
- d) помощь и поддержка

**21.** Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям, применяют подход:

- a) помощь и поддержка
- b) переговоры и соглашения
- c) участие и вовлеченность
- d) информирование и общение

**22.** «Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:

- a) директивной стратегии
- b) нормативной стратегии
- c) аналитической стратегии
- d) стратегии, основанной на переговорах

**23.** Аналитическая стратегия подразумевает:

- a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
- b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
- c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению

**24.** Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:

- a) самообучающаяся организация
- b) саморазвивающаяся организация

**25.** Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

- a) модель EASIER
- b) модель переходного периода
- c) модель постепенного наращивания

**26.** Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи, стимулирование работы всей команды, способствование реализации принятых решений, побуждение сотрудников к работе, стремление к превосходству, характерны для:

- a) формировщика
- b) председателя
- c) специалиста
- d) коллективиста