Приложение 5

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, информационных технологий и креативных индустрий
Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Т. М. Кожевникова
«17» июня 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.13 Управление изменениями

Направление подготовки/специальность: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль/направленность/специализация: Менеджмент организации

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2023

Тамбов, 2026

Авторы программы:
Доктор экономических наук, профессор Колесниченко Елена Александровна
Кандидат экономических наук, доцент Чепурова Ирина Фёдоровна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент (уровень бакалавриата) (приказ Министерства науки и высшего образования РФ от «12» августа 2020 г. № 970).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры экономики и управления «16» июня 2026 г. Протокол № 11

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, информационных технологий и креативных индустрий, Протокол от «17» июня 2026 г. № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины…… 4

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата……. 5

3. Объем и содержание дисциплины…… 5

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства…… 8

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)…….. 19

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины…… 21

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы……. 22

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-5 Способен разрабатывать комплекс управленческих мероприятий с целью минимизации риска на основе информационно-аналитической оценки бизнес-возможностей

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- информационно-аналитический

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 08 Финансы и экономика

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
- - -	ПК-5 Способен разрабатывать комплекс управленческих мероприятий с целью минимизации риска на основе информационно-аналитической оценки бизнес-возможностей	Осуществляет управление изменениями на основе обоснованных управленческих решений, отвечающих стратегии развития организации на основе бизнес-возможностей

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-5 Способен разрабатывать комплекс управленческих мероприятий с целью минимизации риска на основе информационно-аналитической оценки бизнес-возможностей

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения							
		Очная (семестр)				Очно-заочная (семестр)			
		5	6	7	8	5	6	7	8
1	Антикризисный менеджмент			+				+	
2	Маркетинговое управление и рыночная аналитика	+				+			
3	Ознакомительная практика		+				+		
4	Риск-менеджмент				+				+
5	Технологическая (проектно-технологическая) практика				+				+
6	Управление конкурентоспособностью предприятия	+				+			

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент.

Дисциплина «Управление изменениями» изучается в 8 семестре.

3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 3 з.е.

Очная: 3 з.е.

Очно-заочная: 3 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)	Очно-заочная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	**108**	**108**
Контактная работа	48	30
Лекции (Лекции)	16	10
Практические (Практ. раб.)	32	20
Самостоятельная работа (СР)	24	42
Экзамен	36	36

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.						Формы текущего контроля
		Лекции		Практ. раб.		СР		
		О	О-З	О	О-З	О	О-З	
8 семестр								
1	Основы изменений в организации. Необходимость развития и изменений	2	2	2	4	4	8	Опрос; Выполнение практического задания
2	Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	4	2	8	4	4	8	Опрос; Выполнение практических заданий
3	Управление взаимоотношениям и в условиях осуществления организаци-онных изменений	4	2	8	4	4	8	Опрос; Выполнение практических заданий; Контрольная работа
4	Организационные зменения: законы и стратегии, принципы и модели	4	2	8	4	6	8	Опрос; Выполнение практического задания

5	Лидер изменений	2	2	6	4	6	10	Опрос; Выполнение практических заданий; Контрольная работа

Тема 1. Основы изменений в организации. Необходимость развития и изменений (ПК-5)

Лекция.

Изменения и подходы к ним. Системный подход. Взгляд с высоты пти-чьего полета. Переосмысление роли менеджера на пороге XXI века. Новые роли современного менеджера. Представления о работе в европейских культурах. Организации как политические системы. Три движущие силы новой экономики. Три типа развития организации. Три формы изменений. Три роли участников процесса изменений Причины и источники изменений. Жизненный цикл и природа проблем. Этапы развития и кризисы роста по Л.Грейнеру. Особенности проведения изменений в растущих и стареющих компаниях. Организационные реакции на изменения: задействование ?рычагов изменения; влияние структурных факторов; влияние факторов, связанных с культурой организации; сетевые организации и менеджер в роли "брокера"

Практическое занятие.

1 Понятия явления CAPI (И. Адизес).
2 Вид CAPI в малой организации и корпоративном бизнесе.
3 Роль CAPI в принятии управленческих решений по изменениям.

Задания для самостоятельной работы.

1 Характеристики изменения: сложность изменения; восприятие изменений; искусство управления "беспорядком".
2 Индивидуальные реакции на изменения: менеджер среднего звена как агент изменения; индивидуальные предпочтения и изменения; реакции на изменение

Тема 2. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления (ПК-5)

Лекция.

Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений. Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

Практическое занятие.

1 Личные и организационные формы барьеров при проведении изменений.
2 Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений
3 Методика оценки готовности организации к изменениям.
4 Матрица позиционирования организации относительно успеха изменений в ней.

Задания для самостоятельной работы.

1 Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации.
2 Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
3 Сущность стратегии изменений.
4 Цель разработки и реализации стратегии изменений.
5 Основная задача формирования стратегии.
6 Основным принципом стратегии осуществления изменений.
7 Сущность понятия «стратегический континуум».

8 Логика внедрения изменений.
9 Естественные законы” изменений.
10 Основные виды стратегий изменений.
11 Правила действий для пресечения новаторства.

Тема 3. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организаци-онных изменений (ПК-5)

Лекция.

Модель управления изменениями БКГ. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Власть, контракты, роли. Создание в коллективе разделяемого видения будущего.Проблемы перехода от индустриальной модели организации к интеллектуальной. Атрибуты самообучающейся организации. Сравнительный анализ самообучающейся и традиционной организации. Поэтапная модель развития навыков.

Практическое занятие.

1 Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов.
2 Официальное улаживание разногласий: типы разногласий; работа с жалобами; дисциплинарные воздействия.
3 Средства коммуникаций и их влияние на процесс внедрения изменений.

Задания для самостоятельной работы.

1 Оценка деятельности и развития человеческих ресурсов; схема оценки деятельности как организационный процесс.
2 Объединение различных элементов развития человеческих ресурсов.
3 Цели индивидуума, мотивация и стандарты организации. Цикловая аттестация и наблюдение роста, причины отклонения.
4 Эффективность инвестиций в персонал.
5 Типы обучающихся взрослых и особенности обучения взрослых людей.
6 Развитие персонала.
7 Мотивация персонала в создании самообучающейся организации.

Тема 4. Организационные зменения: законы и стратегии, принципы и модели (ПК-5)

Лекция.

"Естественные законы изменений. Что такое стратегия. Виды стратегий организационных изменений. Выбор стратегии. Основные принципы управления организационными изменениями. Траектория развития "парадокса Икара" (по Миллеру). Структура системы управления организационными изменениями. Модель переходного периода. Модель "СТВ". Модель "EASIER". Мониторинг и контроль процесса изменений. Три закона Ньютона в управлении изменениями. Модель активного и реактивного управления изменениями.Этапы успешных крупномасштабных перемен.

Практическое занятие.

1 Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений.
2 Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений.
3 Четыре лица команды.
4 Командные роли по Р. Белбину.

Задания для самостоятельной работы.

1 Активизация творчества. Работа в команде и самоуправляемые команды.
2 Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм; жизненный цикл команды.

3 Управление межгрупповыми связями и внешними связями: ответственность команды перед организацией при взаимодействии с элемен-тами внешнего окружения.

4 Инновационные команды в работе.

Тема 5. Лидер изменений (ПК-5)

Лекция.

4 типа менеджера по И. Адизесу. Коды управленческих команд на различных этапах жизненного цикла организации. собенности лидерского поведения в условиях организационных изменений. "Измерения" управленческой деятельности. Причины не результативного лидерства. Лидерское Целеполагание. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений. Способность решать вопросы развития - главная характеристика современного менеджмента. Понятие организационного управления. Концепции организационного развития. Роль лидера при организационных изменениях. Качества лидера. Задачи, решающие лидером при организационных изменениях.

Практическое занятие.

1 Несколько моделей организационных изменений:

2 Модель изменения К. Левина (баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами);

3 Модель управления изменениями Л.Грейнера (шесть этапов успешного управления изменениями);

4 Теория Е и теория О организационных изменений - это два полярных подхода к процессу организационных изменений, представляют две разные стратегии процесса перемен;

5 Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж.Келли состоит из четырех элементов преобразования («четыре R преобразования»):

6 Reframe - рефрейминг, Restructure - реструктуризация, Revitalize - оживление, Renew - обновление.;

7 Модель «кривая перемен» Дж.Дак включает в себя последовательность пять динамических фаз, названных «кривой перемен»: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность и достижение цели.

Задания для самостоятельной работы.

Соединение двух подходов к реализации управленческих решений и есть делегирование полномочий: ориентация на то, как лучше добиться конечных результатов, и ориентация на то, как лучше готовить эти решения. Разделение полномочий. Принципы делегирования.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

8 семестр

- текущий контроль – 50 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ темы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Max. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки

1.	Основы изменений в организации. Необходимость развития и изменений	Опрос	5	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д. Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. 5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 3-4 балла - студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 2-1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.
		Выполнение практического задания	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.

2.	Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	Опрос	5	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д. Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. 5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 3-4 балла - студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 2-1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.

3.	Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организаци-онных изменений	Опрос	5	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д. Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. 5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 3-4 балла - студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 2-1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.

		Контрольная работа(контрольный срез)	10	На письменную контрольную работу отводится … минут (все занятие). Тема работы связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, контрольная работа по своему содержанию может быть сведена : - к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; - к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления; - к изложению материала по определенной тематике, которое на первый взгляд напоминает по способу оформлению доклад либо реферат. 10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 9-5 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 4-3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок

4.	Организационные зменения: законы и стратегии, принципы и модели	Опрос	5	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д. Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. 5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 3-4 балла - студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 2-1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.
		Выполнение практического задания	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.

5.	Лидер изменений	Опрос	5	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д. Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. 5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 3-4 балла - студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современного менеджмента 2-1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.

		Контрольная работа(контрольный срез)	10	На письменную контрольную работу отводится … минут (все занятие). Тема работы связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, контрольная работа по своему содержанию может быть сведена : - к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; - к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления; - к изложению материала по определенной тематике, которое на первый взгляд напоминает по способу оформлению доклад либо реферат. 10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 9-5 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 4-3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
6.	Премиальные баллы		20	Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - постоянная активность во время практических занятий – 10 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде– 20 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплине – 20 баллов; - участие в выставке по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20
7.	Ответ на экзамене		30	10-17 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «удовлетворительно» 18-24 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «хорошо», 25-30 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «отлично».
8.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы		70	Добор: студент может предоставить все задания текущего контроля и контрольные срезы
9.	Итого за семестр		100	

Итоговая оценка по экзамену выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
85 - 100 баллов	Отлично
70 - 84 баллов	Хорошо
50 - 69 баллов	Удовлетворительно
Менее 50	Неудовлетворительно

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Выполнение практических заданий

Тема 5. Лидер изменений

1. Определите особенности лидерского целеполагания.
2. Определите особенности лидерского поведения в условиях изменений.

Выполнение практического задания

Тема 1. Основы изменений в организации. Необходимость развития и изменений

1. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
2. Какова роль системного подхода в управлении организационными изменениями?
3. Что является причиной дезинтеграции в организации?
4. В чем проявляется расточительство в сфере человеческого капитала и какие изменения оно обуславливает?
5. В чем состоит принципиальное различие кризиса лидерства и кризиса автономии согласно модели развития Л.Грейнера?

Тема 4. Организационные зменения: законы и стратегии, принципы и модели

1. Определите в чем состоит эффективность команды стратегических изменений.
2. Опишите типичные ошибки при создании и управлении командой

Контрольная работа

Тема 3. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организаци-онных изменений

1. Определите роль управления знаниями в успешном проведении организационных изменений.
2. Проведите анализ российской практики управления знаниями и выявите наиболее характерные тенденции данного процесса и наиболее характерные трудности.
3. Определите характеристики демонстрирующие эффективность инвестиций в персонал.
4. Определите особенности обучения взрослых.
5. Охарактеризуйте стили обучения взрослых.

Опрос

Тема 2. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления

1. Индивидуальные реакции на изменения.
2. Индивидуальные предпочтения и изменения.
3. Сформулируйте принципы поддержки изменений.

4. Определите характер принятия решений в организациях в условиях изменений
5. Охарактеризуйте роль организационной культуры в осуществлении изменений

Тема 3. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организаци-онных изменений
1. Власть, контракты, роли
2. Создание разделяемого видения будущего
3. Управление конфликтами в процессе изменений
4. Роль внутренних коммуникаций в осуществлении организационных изменений.
5. Стратегическая сессия как метод формирования разделяемого видения будущего

Тема 4. Организационные зменения: законы и стратегии, принципы и модели
1.Каковы условия применения директивной стратегии осуществле-ния изменений?
2. Каковы условия применения системной технологии вмешательства?
3. Каковы условия применения аналитической стратегии осуществления изменений?
4. Каковы условия применения нормативной стратегии осуществления изменений?

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

Типовые вопросы экзамена (ПК-5)

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационным изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности понятия «сопротивление переменам».
15. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
16. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
20. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
21. Модель «мусорного ящика как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
22. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
23. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
24. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

25. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
26. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
27. Сущность стратегии изменений. 28. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
29. Сущность понятия «стратегический континуум». 30. Естественные законы" изменений.
31. Основные виды стратегий изменений.
32. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
36. Модели изменений Левина и Бекхарда
37. Модели изменений Тюрли и Бира
38. Характеристика модели «переходного периода».
39. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
40. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства "системных подходов" и её основные фазы.
41. Особенности процесса планирования изменений в организации.
42. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
43. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
44. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

Типовые задания для экзамена (ПК-5)

Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением (на примере конкретной организации)

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично» (85 - 100 баллов)	ПК-5	Знает типологию, методы и стратегии осуществления изменений, основы управления взаимоотношениями в коллективе в условиях изменений, методы управления сопротивления изменениям.¶Умеет применять методы управления изменениями, определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений, выбирать стратегию управления изменениями.¶Владеет навыками оценки причин сопротивления изменениями, эффективности стратегии управления изменениями, формирования команды в условиях изменений¶
«хорошо» (70 - 84 баллов)	ПК-5	Знает типологию, основные методы и стратегии осуществления изменений, основы управления взаимоотношениями в коллективе в условиях изменений, основные методы управления сопротивления изменениям.¶Умеет применять методы управления изменениями, определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений, выбирать стратегию управления изменениями, но допускает незначительные ошибки.¶Владеет навыками оценки причин сопротивления изменениями, эффективности стратегии управления изменениями, формирования команды в условиях изменений, но не может четко обосновать свое решение.¶

«удовлетворительно» (50 - 69 баллов)	ПК-5	Знает типологию, отдельные методы и стратегии осуществления изменений, основы управления взаимоотношениями в коллективе в условиях изменений, отдельные методы управления сопротивления изменениям.¶Умеет применять методы управления изменениями, определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений, выбирать стратегию управления изменениями, но допускает значительные ошибки.¶Владеет базовыми навыками оценки причин сопротивления изменениями, эффективности стратегии управления изменениями, формирования команды в условиях изменений.¶
«неудовлетворительно» (менее 50 баллов)	ПК-5	Не знает типологию, методы и стратегии осуществления изменений, основы управления взаимоотношениями в коллективе в условиях изменений, методы управления сопротивления изменениям.¶Не умеет применять методы управления изменениями, определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений, выбирать стратегию управления изменениями.¶Не владеет навыками оценки причин сопротивления изменениями, эффективности стратегии управления изменениями, формирования команды в условиях изменений.¶

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;

- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.

- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентаци, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);

- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);

- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);

- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;

- полнота и глубина ответа;

- сознательность ответа;

- логика изложения материала;

- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;

- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;

- использование дополнительного материала;

- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели. ссылки на ресурсы. соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;

- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;

- личностные качества: ораторские способности. соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы:

- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями : учебник. - 6-е изд., стер.. - Москва: Дашков и К°, 2025. - 302 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720238

2. Бражников М. А., Хорина И. В. Управление изменениями : учебник для вузов. - пер. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2025. - 223 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/567508

3. Спивак В. А. Управление изменениями : учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 357 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/560098

4. Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 278 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/560367

5. Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 284 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/560401

6. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 409 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/560972

7. Байдина Е. А. Управление изменениями : учебное пособие. - Пермь: ПНИПУ, 2023. - 70 с. - Текст : электронный // ЭБС "ЛАНЬ" [сайт]. - URL: https://e.lanbook.com/book/328886

8. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями : учебник. - 4-е изд., стер.. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 303 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927

9. Цай Е. Л., Шевчук И. А., Нехайчук Д. В. Управление изменениями : учебное пособие. - 2-е изд.. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 201 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315

6.2 Дополнительная литература:

1. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями : учебник. - 2-е изд., стер.. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 304 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215

2. Бражников, М. А., Хорина, И. В. Управление изменениями. Базовый курс : учебное пособие. - 2025-02-06; Управление изменениями. Базовый курс. - Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015. - 238 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: http://www.iprbookshop.ru/90963.html

3. Зуб А. Т. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 284 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/469104

4. Бражников М. А., Хорина И. В. Управление изменениями : Учебное пособие для вузов. - пер. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 223 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/477696

5. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Управление изменениями в организации. - Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. - 88 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: http://www.iprbookshop.ru/84173.html

6. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 409 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/469753

6.3 Методические разработки:

1. Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 278 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/469068

6.4 Иные источники:

1. elibrary.tsutmb.ru - https://elibrary.tsutmb.ru/
2. http://www.ict.edu.ru - http://www.ict.edu.ru
3. Библиотека научной и учебной литературы - http://sbiblio.com
4. Виртуальная среда Google - https://gsuite.google.com/
5. Журнал Менеджмент - http://iso-management.com/
6. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система - http://www.studentlibrary.ru
7. Национальный открытый университет «ИНТУИТ» - http://intuit.ru/
8. РосБизнесКонсалтинг - https://chr.rbc.ru/
9. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система - http://www.biblioclub.ru

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

7-Zip 9.20

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows "Лаборатория Касперского"

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Операционная система Microsoft Windows 10

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Цифровой образовательный ресурс IPR SMART. – URL: http://www.iprbookshop.ru
2. Scopus: база данных . – URL: https://www.scopus.com
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: https://cyberleninka.ru
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: https://elibrary.ru
5. Российская государственная библиотека: официальный сайт. – URL: https://www.rsl.ru
6. Российская национальная библиотека: официальный сайт. – URL: http://nlr.ru
7. Электронная библиотека ТГУ. – URL: https://elibrary.tsutmb.ru/
8. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: https://www.tsutmb.ru/biblio/elektronnyij-katalog/

9. Юрайт: образовательная платформа, электронно-библиотечная система. – URL: https://urait.ru

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.