

Документы
Информация о владельце: **Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Самарский государственный экономический университет"**
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 09.07.2026 12:40:41
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление развитием бизнеса

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 5 з.е.
в академических часах: 180 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Трошина Е. П.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

Согласование и утверждение

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

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование управленческих компетенций, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Сформировать единую терминологическую базу и типологию изменений. ;
- Освоить классические и современные модели изменений и научиться их адаптировать;
- Понять связь изменений со стратегией, структурой и системой управления качеством..

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-3 Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации

ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации

Знать:

ПК-3.1/Зн1 Знает суть системного подхода к научным исследованиям

Уметь:

ПК-3.1/Ум1 Умеет определять направления развития организации

Владеть:

ПК-3.1/Нв1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации

ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации

Знать:

ПК-3.2/Зн1 Знает процесс разработки стратегии управления изменениями в организации

Уметь:

ПК-3.2/Ум1 Умеет разрабатывать стратегию управления изменениями в организации

Владеть:

ПК-3.2/Нв1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации

ПК-4 Способен разрабатывать и экономически обосновывать стратегические и оперативные планы развития организации в различных управленческих ситуациях

ПК-4.1 Разрабатывает и готовит экономические обоснования для стратегических планов развития организации в разных управленческих ситуациях

Знать:

ПК-4.1/Зн1 Знает требования к экономическому обоснованию стратегических планов развития организации

Уметь:

ПК-4.1/Ум1 Умеет готовить экономические обоснования для стратегических планов развития организации

Владеть:

ПК-4.1/Нв1 Разрабатывает и готовит экономические обоснования для стратегических планов развития организации в разных управленческих ситуациях

ПК-4.2 Оценивает экономическую эффективность и риски реализации оперативных и стратегических планов развития организации с использованием методов экономического анализа и бизнес-моделирования

Знать:

ПК-4.2/Зн1 Знает методы оценки экономической эффективности и рисков реализации оперативных и стратегических планов развития организации

Уметь:

ПК-4.2/Ум1 Умеет оценивать экономическую эффективность и риски реализации оперативных и стратегических планов развития организации

Владеть:

ПК-4.2/Нв1 Оценивает экономическую эффективность и риски реализации оперативных и стратегических планов развития организации с использованием методов экономического анализа и бизнес-моделирования

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 3. В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-3 - Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации		
ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации	Деловая игра: Эффективный менеджмент, Научное обоснование позиционирования компании на внешнем рынке, Научные основы стратегического анализа, Проектирование бизнес-моделей	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная
ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации	Деловая игра: Эффективный менеджмент, Научное обоснование позиционирования компании на внешнем рынке, Научные основы стратегического анализа, Проектирование бизнес-моделей	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная
ПК-4 - Способен разрабатывать и экономически обосновывать стратегические и оперативные планы развития организации в различных управленческих ситуациях		
ПК-4.1 Разрабатывает и готовит экономические обоснования для стратегических планов развития организации в разных управленческих ситуациях	Моделирование бизнес-процессов, Основы контрактного управления, Управление развитием бизнеса, Управление стоимостью бизнеса	Основы контрактного управления, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная, Управление развитием бизнеса, Управление стоимостью бизнеса

ПК-4.2 Оценивает экономическую эффективность и риски реализации оперативных и стратегических планов развития организации с использованием методов экономического анализа и бизнес-моделирования	Моделирование бизнес-процессов, Основы контрактного управления, Управление развитием бизнеса, Управление стоимостью бизнеса	Основы контрактного управления, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная, Управление развитием бизнеса, Управление стоимостью бизнеса
---	---	---

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Третий семестр	180	5	16	16	2	0,3	127,7	Экзамен
Всего	180	5	16	16	2	0,3	127,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

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

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями	73,9	8	64,7
Тема 1.1. Основы управления изменениями	19,2	2	16
Тема 1.2. Психология изменений	17	2	15
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	17	2	15
Тема 1.4. Физиология изменений	20,7	2	18,7
Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений	72,1	8	63
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	21	2	18

Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	17	2	15
Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	17	2	15
Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	17,1	2	15

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основные аспекты управления изменениями	Тестирование	Экзамен
2	Разработка и реализация проекта изменений	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основные аспекты управления изменениями Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Группа людей, объединенных общей целью, задачей или бизнес-проблемой, работающих в проекте изменений совместно ради достижения определенных результатов – это: 1. синтез 2. фирма 3. единство 4. команда	4	ПК-3
2	Выберите один вариант ответа Что такое социальное взаимодействие в процессе проведения изменений? 1. процесс общения и взаимовлияния индивидов в обществе. 2. только процесс обмена материальными благами 3. физическое пространство, занимаемое людьми 4. технически средства коммуникации	1	ПК-3
3	Выберите один вариант ответа Какой тип социальных отношений возникает, когда люди стремятся достигнуть общего результата совместными усилиями при проведении изменений в организации? 1. Конкуренция 2. Конфликт. 3. Сотрудничество 4. Индивидуализм	3	ПК-3
4	Выберите один вариант ответа Какие основные формы социального взаимодействия при проведении изменений существуют? 1. сотрудничество, конкуренция, конфликт 2. потребление товаров и услуг 3. собственность и власть 4. игры и развлечения	1	ПК-3

5	Выберите один вариант ответа Какая модель управления изменениями состоит из трех этапов «Размораживание», «Изменение», «Замораживание» 1. Модель Курта Левина 2. Восьми-шаговая модель Джона Коттера. 3. Модель ADKAR 4. Модель Уильяма Бриджеса	ПК-3
	Ответ: 1	
6	Выберите один вариант ответа Какой метод экономического анализа предполагает сопоставление показателей отчётного периода с данными прошлых периодов для выявления динамики? 1. Вертикальный анализ 2. Горизонтальный анализ 3. Факторный анализ	ПК-3
	Ответ: 2	
7	Дайте верный ответ План преобразований в организации, который определяет, что именно нужно поменять, зачем, в какой последовательности и какими методами, чтобы достичь целей и минимизировать сопротивление - это	ПК-3
	Ответ: стратегия изменений	
8	Дайте верный ответ Производительность сотрудников, уровень принятия изменений, удовлетворённость клиентов при реализации изменения, окупаемость инвестиций (ROI) – это метрики управления	ПК-3
	Ответ: изменениями	

2. Разработка и реализация проекта изменений Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Установите соответствие Определите роли участников команды изменений и соответствующие им функции: Роли 1. Лидер 2. Исполнитель 3. Контролёр 4. Мотиватор Функции А. выполняет конкретные задачи Б. организует работу, принимает решения В. Поддерживает моральный настрой коллектива Г. Проверяет качество выполненных работ	ПК-3	
	Ответ: 1 – Б 2 – А 3 – Г 4 – В		
2	Установите соответствие Установите соответствие между характеристиками успешной команды проекта изменений и её появлениями: Характеристика команды: 1. Эффективная коммуникация 2. Высокая мотивация 3. Целеустремленность 4. Высокий уровень доверия Проявления А. Честность и открытость во взаимодействии Б. Четкое понимание поставленных задач В. Участники проявляют инициативу и энтузиазм Г. Упорство в достижении поставленных целей	ПК-3	
	Ответ: 1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А		

3	<p>Установите соответствие</p> <p>Для определения направления разработки стратегии изменений, необходимо определить тип проблемы. Установите соответствие между типами бизнес проблем и их примерами.</p> <p>Тип проблемы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проблема эффективности процессов 2. Проблема рыночной позиции 3. Проблема качества продукта/услуги 4. Проблема управления ресурсами <p>Пример:</p> <p>А) Падение продаж на ключевом рынке из за усиления конкуренции и изменения предпочтений потребителей</p> <p>Б) Рост числа возвратов продукции из за сбоя на производственной линии и недостаточного контроля качества</p> <p>В) Увеличение сроков обработки заказов из за дублирования функций между отделами и отсутствия чёткого регламента</p> <p>Г) Дефицит квалифицированных кадров в IT отделе, из за чего срываются сроки внедрения новых систем</p>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<p>1 — В, 2 — А, 3 — Б, 4 — Г.</p>	
4	<p>Установите верную последовательность</p> <p>При проведении изменений важно учитывать особенности команды проекта изменений и её развитие. Расположите этапы развития команды по модели Такмана в правильном порядке:</p> <p>А. Шторминг (бурление) Б. Формирование В. Нормирование Д. Завершение (расставание) или переформирование Г. Действие (функционирование)</p>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<p>Б, А, В, Г, Д</p>	
5	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Автором модели, при которой сначала создают понимание необходимости перемен, затем реализуют изменения, потом закрепляют новые практики в процессах и культуре (размораживание — движение — замораживание), является</p>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<p>Курт Левин</p>	
6	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Фокус на человеке: осознание необходимости, личная мотивация, знания, навыки, закрепление (Awareness — Desire — Knowledge — Ability — Reinforcement). Это модель ...</p>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<p>ADKAR</p>	
7	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Процесс или результат перехода чего-либо из одного состояния в другое, появления новых свойств, функций или характеристик - это</p>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<p>изменение</p>	
8	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Автором модели управления изменениями, которая фокусируется на индивидуальном уровне и задаёт 5 условий успеха: Awareness (осведомлённость о необходимости изменений), Desire (желание участвовать), Knowledge (знание, как меняться), Ability (способность реализовать на практике), Reinforcement (подкрепление и закрепление), является ...</p>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<p>Джефф Хайатт</p>	
9	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Методы оценки анализа риска с точки зрения теории включают:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. качественный анализ, количественный анализ 2. опрос экспертов, SWOT-анализ 3. мониторинг среды, сценарный метод 4. все перечисленное верно 	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<p>4</p>	
10	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Основной целью управления рисками при проведении изменений является:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. полное устранение любых возможных угроз 2. минимизация вероятности возникновения негативных событий 3. получение максимальной прибыли любыми средствами 4. игнорирование маловероятных рисков 	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<p>2</p>	

11	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Методы управления качеством в рамках проведения изменений, которые реализуются с помощью обязательных для исполнения документов: приказов, распоряжений, инструкций, стандартов – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. технологические 2. экономические 3. административные 4. социологические 	ПК-3
Ответ:	3	
12	<p>Установите соответствие</p> <p>Соотнесите виды рисков при проведении изменений с соответствующими описаниями этих рисков:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовый риск 2. Операционный риск 3. Стратегический риск 4. Репутационный риск <p>А. Вероятность неблагоприятных ситуаций, влияющих на репутацию предприятия или бренда Б. Возможность потери денег вследствие колебаний курсов валют, процентных ставок, инфляции и др. В. Непредсказуемые обстоятельства, возникающие в процессе повседневной деятельности компании (ошибки персонала, сбой оборудования и пр.) Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства</p>	ПК-3
Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	
13	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите правильное соответствие между моделями управления изменениями и их ключевыми идеями.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модель Курта Левина 2. Модель ADKAR 3. Модель Уильяма Бриджеса 4. Модель Джона Коттера <p>А. Фокус на индивидуальных условиях успеха изменений: осведомлённость, желание, знание, способность, подкрепление Б. Три фазы: завершение старого, нейтральная зона, новый старт; акцент на внутреннем процессе перехода людей В. Три этапа: размораживание, изменение, замораживание Г. Восемь шагов, начиная с создания ощущения срочности и заканчивая закреплением изменений в культуре</p>	ПК-3
Ответ:	1 – В 2 – А 3 – Б 4 – Г	
14	<p>Дайте верный ответ</p> <p>В процессе разработки стратегии изменений какой метод анализа ориентирован на выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды?</p>	ПК-3
Ответ:	SWOT анализ	
15	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений – это</p>	ПК-3
Ответ:	минимизация рисков	
16	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Какой критерий указывает, что разработанная стратегия опирается на достоверные данные, результаты анализа и расчёты, а не только на интуицию руководителя?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Своевременность. 2. Экономичность. 3. Обоснованность. 	ПК-3
Ответ:	3	
17	<p>Установите верную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность этапов процесса разработки организационно управленческого решения:</p> <ol style="list-style-type: none"> А. Выбор оптимального варианта решения на основе заданных критериев Б. Диагностика проблемы и сбор релевантных данных. В. Реализация выбранного решения и организация исполнения. Г. Разработка и проработка альтернативных вариантов решения 	ПК-3
Ответ:	Б, Г, А, В	

18	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Подход к разработке обоснованных организационно-управленческих решений в процессе подготовки стратегии, основанный на сборе и глубоком анализе данных: финансовых отчётов, статистики, рыночных исследований, обратной связи от клиентов - это подход</p>	ПК-3
	<p>Ответ:</p> <p>аналитический</p>	
19	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Инструмент, с помощью которого можно оценить вероятность возникновения рисков, связанных с изменениями, и их потенциальное влияние на проект (на бюджет, сроки, качество) - это</p>	ПК-3
	<p>Ответ:</p> <p>матрица рисков</p>	
20	<p>Установите верную последовательность</p> <p>В процессе выявления и решения бизнес-проблемы могут возникать конфликтные ситуации. Определите правильный порядок этапов разрешения конфликта между двумя людьми в команде:</p> <p>А. Обмен мнениями и выслушивание обеих сторон</p> <p>Б. Поиск компромисса или решения проблемы совместно</p> <p>В. Анализ ситуации и осознание причины разногласий</p> <p>Г. Признание своей доли ответственности обеими сторонами</p> <p>Д. Подведение итогов разговора и закрепление договоренности</p>	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>В, А, Г, Б, Д</p>	
21	<p>Установите верную последовательность</p> <p>Установите верную последовательность этапов разработки стратегического плана развития организации.</p> <p>1. Формирование портфеля стратегических инициатив и приоритизация по критериям «эффект/срочность/ресурсы».</p> <p>2. Определение миссии, видения и долгосрочных целей организации.</p> <p>3. Анализ внешней среды (PEST-анализ) и конкурентной позиции (5 сил Портера).</p> <p>4. Анализ внутренних ресурсов и компетенций (SWOT, VRIO).</p> <p>5. Разработка сценариев развития и выбор целевого сценария.</p> <p>6. Декомпозиция стратегии в OKR/KPI и формирование дорожной карты на 1–3 года.</p>	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>2, 3, 4, 5, 1, 6</p>	
22	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Какой этап должен предшествовать формулированию долгосрочных целей организации при разработке стратегического плана?</p> <p>А) Разработка дорожной карты на 1–3 года.</p> <p>Б) Проведение PEST-анализа и оценка конкурентной среды.</p> <p>В) Назначение ответственных за реализацию инициатив.</p>	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Б</p>	
23	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>При обосновании плана в ситуации высокой неопределённости наиболее корректно:</p> <p>А) Использовать единственный прогноз без учёта рисков.</p> <p>Б) Разработать несколько сценариев (оптимистичный, пессимистичный, базовый) и оценить риски.</p> <p>В) Отказаться от планирования до снижения неопределённости.</p>	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Б</p>	
24	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>При разработке стратегического плана критерий SMART означает, что цели должны быть:</p> <p>А) Стратегическими, масштабными, амбициозными, реалистичными, творческими.</p> <p>Б) Конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными, ограниченными по времени.</p> <p>В) Системными, модельными, автоматизируемыми, распределёнными, тестируемыми.</p>	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Б</p>	
25	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Чтобы обосновать включение проекта в стратегический план, менеджеру важно показать:</p> <p>А) Соответствие проекта миссии, стратегии и KPI организации, а также его экономический эффект и риски.</p> <p>Б) Только энтузиазм команды и поддержку руководителя подразделения.</p> <p>В) Наличие свободного бюджета без учёта ожидаемого эффекта.</p>	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>А</p>	
26	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Какой критерий наиболее важен для проверки реалистичности оперативного плана?</p> <p>А) Количество страниц в документе плана.</p> <p>Б) Соотношение «план/факт» по срокам и ресурсам, а также наличие плана Б на случай отклонений.</p> <p>В) Наличие подписей всех руководителей подразделений.</p>	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Б</p>	

27	<p>Установите соответствие Соотнесите инструмент управления с типичной ситуацией, где он наиболее полезен:</p> <p>Инструмент: 1. Диаграмма Ганта 2. Матрица компетенций 3. SWOT-анализ команды 4. Правило «двух людей» для срочных решений 5. Карта стейкхолдеров (влияние/интерес)</p> <p>Ситуация: А. Требуется оценить сильные/слабые стороны команды и внешние возможности/риски Б. Надо понять, кого обучать, а кого ставить на задачи по сильным навыкам В. Нужно показать сроки и зависимости крупных этапов проекта Г. Важно не застревать на мелких спорах и быстро принимать оперативные решения Д. Нужно выстроить коммуникацию с заинтересованными лицами и расставить приоритеты во взаимодействии</p>	ПК-4					
	<p>Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="400 555 496 696"> <tr><td>1 – В</td></tr> <tr><td>2 – Б</td></tr> <tr><td>3 – А</td></tr> <tr><td>4 – Г</td></tr> <tr><td>5 – Д</td></tr> </table>	1 – В	2 – Б	3 – А	4 – Г	5 – Д	
1 – В							
2 – Б							
3 – А							
4 – Г							
5 – Д							
28	<p>Установите соответствие Установите соответствие между типом планирования и его характеристикой:</p> <p>Тип планирования А. Стратегическое Б. Оперативное В. Tактическое</p> <p>Характеристика: 1. Охватывает короткие периоды (день, неделя, месяц), фокусируется на текущих задачах и распределении ресурсов. 2. Определяет долгосрочные цели, миссию и приоритеты развития компании. 3. Переводит стратегические цели в конкретные задачи на средний срок (год, квартал), распределяет ресурсы между отделами</p>	ПК-4					
	<p>Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="400 1151 496 1240"> <tr><td>А — 2,</td></tr> <tr><td>Б — 1,</td></tr> <tr><td>В — 3.</td></tr> </table>	А — 2,	Б — 1,	В — 3.			
А — 2,							
Б — 1,							
В — 3.							
29	<p>Установите соответствие Сопоставьте инструмент планирования с его назначением:</p> <p>Инструмент: А. SWOT-анализ Б. Диаграмма Ганта В. Канбан</p> <p>Назначение: 1. Позволяет оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на бизнес: сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы. 2. Используется для визуализации рабочего процесса с помощью доски, разделённой на колонки, где задачи перемещаются между этапами выполнения. 3. Метод оперативного планирования, который показывает хронологию проекта, последовательность задач и их распределение по времени.</p>	ПК-4					
	<p>Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="400 1749 496 1839"> <tr><td>А — 1,</td></tr> <tr><td>Б — 3,</td></tr> <tr><td>В — 2.</td></tr> </table>	А — 1,	Б — 3,	В — 2.			
А — 1,							
Б — 3,							
В — 2.							
30	<p>Дайте верный ответ Документ, который определяет долгосрочные цели организации, ключевые направления развития и способы их достижения с учётом внешней среды, ресурсов и ограничений - это</p>	ПК-4					
	<p>Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="400 1921 496 1966"> <tr><td>стратегический план</td></tr> </table>	стратегический план					
стратегический план							
31	<p>Дайте верный ответ Документ, который детализирует, что, кем и в какие сроки нужно сделать в краткосрочной перспективе (день, неделя, месяц), чтобы выполнить тактические и стратегические цели организации - это</p>	ПК-4					
	<p>Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="400 2049 496 2094"> <tr><td>оперативный план</td></tr> </table>	оперативный план					
оперативный план							

32	Дайте верный ответ Процесс качественных и/или количественных изменений системы, в результате которого она переходит в новое, более сложное или эффективное состояние - это	ПК-4
	Ответ: развитие	
33	Дайте верный ответ Система долгосрочных решений и приоритетов, которая определяет, куда движется организация, как она собирается добиваться конкурентных преимуществ и каким образом будет распределять ограниченные ресурсы, чтобы достигать ключевых целей в условиях неопределённости - это	ПК-4
	Ответ: стратегия	
34	Дайте ответ на вопрос Документ (или система документов), который фиксирует целевое состояние организации (или её части, направления, сотрудника) и описывает последовательность шагов, ресурсы, сроки и метрики для перехода из текущего состояния в желаемое - это	ПК-4
	Ответ: план развития	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен третий семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте ответ на вопрос Для разработки стратегии изменений необходима аналитика. Какая?	ПК-3	
	Ответ: Для разработки стратегии изменений нужна комплексная аналитика — она закрывает и внешнюю среду, и внутренние возможности, и готовность к переменам. 1. Внешняя аналитика (рынки, конкуренты, макросреда) 2. Внутренняя аналитика (текущее состояние и разрывы) 3. Ресурсная и экономическая аналитика (обоснование и ограничения) 4. Аналитика рисков и сценариев (неопределённость и устойчивость)		
2	Дайте ответ на вопрос Какие ключевые этапы включает процесс проведения изменений в организации по модели Джона Коттера?	ПК-3	
	Ответ: Модель управления изменениями Джона Коттера включает восемь последовательных этапов, которые помогают организациям успешно внедрять и закреплять преобразования. Эта модель была разработана профессором Гарвардской школы бизнеса в 1990-х годах и направлена на минимизацию сопротивления сотрудников и обеспечение устойчивого внедрения изменений. 1. Создание ощущения срочности 2. Формирование коалиции лидеров 3. Разработка видения и стратегии 4. Транслирование видения 5. Устранение препятствий 6. Достижение краткосрочных успехов 7. Закрепление и ускорение изменений 8. Интеграция изменений в корпоративную культуру		
3	Дайте ответ на вопрос Что из себя представляет аналитическое сопровождение стратегии?	ПК-3	
	Ответ: Аналитическое сопровождение стратегии — это непрерывный цикл сбора, обработки и интерпретации данных для принятия обоснованных стратегических решений, контроля реализации стратегии и её своевременной корректировки. Ключевые задачи аналитического сопровождения: 1. Обоснование стратегии на старте 2. Контроль исполнения 3. Раннее предупреждение рисков 4. Адаптация стратегии 5. Доказательство эффекта изменений:		
4	Дайте ответ на вопрос Какая требуется диагностика при разработке стратегии изменений?	ПК-3	
	Ответ: При разработке стратегии изменений диагностика нужна, чтобы обосновать необходимость перемен, точно определить точки воздействия, оценить ресурсы и риски, а также спрогнозировать сопротивление. 1. Внешняя диагностика (среда, рынок, конкуренты) 2. Внутренняя диагностика (текущее состояние и разрывы) 3. Ресурсная и экономическая диагностика		
5	Дайте ответ на вопрос Какие ключевые этапы включает процесс проведения изменений в организации по модели Джона Коттера?	ПК-3	

	<p>Ответ: Модель управления изменениями Джона Коттера включает восемь последовательных этапов, которые помогают организациям успешно внедрять и закреплять преобразования. Эта модель была разработана профессором Гарвардской школы бизнеса в 1990-х годах на основе анализа опыта 470 компаний, переживших трансформации. Главная идея — создать у сотрудников ощущение срочности перемен и вовлечь их в процесс, чтобы изменения стали частью корпоративной культуры.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создать ощущение срочности 2. Сформировать коалицию лидеров 3. Разработать видение и стратегию 4. Транслировать видение 5. Устранять препятствия 6. Добиваться краткосрочных успехов 7. Закреплять и ускорять изменения 8. Укоренять изменения в культуре 	
6	<p>Дайте ответ на вопрос Что такое стратегия изменений?</p> <p>Ответ: Стратегия изменений — это системный план преобразований, который определяет, какие перемены нужны организации, зачем они требуются, в какой последовательности и с какими ресурсами их внедрять, а также как закрепить результат и минимизировать сопротивление.</p> <p>Что входит в стратегию изменений (ключевые компоненты) Анализ текущего состояния и обоснование. Выбор подхода и темпа. Дорожная карта и этапы. Ресурсы и экономика. Управление рисками и сценариями. Работа со стейкхолдерами и сопротивлением. Закрепление результата.</p>	ПК-3
7	<p>Дайте ответ на вопрос Какую роль играет коммуникация при проведении организационных изменений?</p> <p>Ответ: Коммуникация — ключевой «клей» организационных изменений: без неё даже самая сильная стратегия разваливается из-за непонимания, страхов и сопротивления.</p> <p>Основные роли коммуникации при изменениях: Создаёт ощущение срочности. Формирует доверие к коалиции лидеров. Делает видение понятным. Поддерживает вовлечённость и снижает сопротивление. Обеспечивает исполнение (роли, задачи, сроки). Фиксирует и закрепляет изменения.</p>	ПК-3
8	<p>Дайте ответ на вопрос При проведении изменений важно исследовать внешнюю среду организации. С помощью каких методов можно оценить влияние внешней среды на организацию в целом и на проведение проекта изменений в частности?</p> <p>Ответ: Для оценки влияния внешней среды на организацию и проведение проекта изменений можно использовать комплекс методов, которые позволяют анализировать макро- и микросреду, прогнозировать риски и возможности, а также адаптировать стратегию к внешним условиям.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PEST-анализ и его вариации 2. SWOT-анализ 3. Модель «5 сил конкуренции» Портера 4. Анализ чувствительности проекта изменений 5. Метод экспертных оценок 	ПК-3
9	<p>Дайте ответ на вопрос Какие профессиональные задачи решает менеджер по управлению изменениями?</p> <p>Ответ: Менеджер по управлению изменениями может: Формулировать стратегические и аналитические задачи Оценивать влияние изменений на бизнес и экономику. Определять целевое состояние и критерии успеха. Анализировать стейкхолдеров и сопротивление. Планирование и проектирование изменений Исполнение и вовлечение сотрудников Контроль, метрики и адаптация Закрепление изменений и отчётность</p>	ПК-3
10	<p>Дайте ответ на вопрос Назовите популярные модели, которые обычно лежат в основе стратегии изменений.</p> <p>Ответ: Модель Коттера Модель Левина ADKAR McKinsey 7S Модель Бриджеса Формула изменений Бекхарда и Харриса Кривая изменений Кюблер-Росс</p>	ПК-3

11	Дайте ответ на вопрос В чём состоят основные различия стратегического и оперативного планов развития организации?	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Стратегический план задаёт долгосрочные цели и направления развития на 3–5 лет и более, отражая миссию и конкурентные преимущества компании. Оперативный план детализирует ближайшие действия на период до года, фиксируя конкретные задачи, сроки и исполнителей. Стратегия опирается на анализ макросреды и отраслевых трендов, тогда как операционный уровень концентрируется на внутренних процессах и загрузке ресурсов. Экономическое обоснование стратегии строится на сценарном анализе и NPV портфеля инициатив, а для оперативных планов применяют бюджетирование и контроль отклонений по статьям затрат.</p>	
12	Дайте ответ на вопрос Какие методы используют для экономического обоснования стратегических планов?	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Для обоснования стратегий применяют расчёты NPV, IRR и срока окупаемости, чтобы оценить финансовую привлекательность инициатив. Анализ чувствительности и сценарное моделирование позволяют выявить риски и устойчивость показателей при изменении ключевых параметров. Дополнительно используют ТСО для оценки совокупных затрат на внедрение и поддержку решений. Такой комплекс методов даёт руководству объективные критерии выбора и приоритизации проектов в портфеле.</p>	
13	Дайте ответ на вопрос Как диагностика текущего состояния («as-is») помогает при разработке плана изменений?	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Диагностика фиксирует реальные процессы, узкие места и разрывы между текущим и целевым состоянием с помощью GAP-анализа и Value Stream Mapping. Она позволяет количественно измерить потери времени, ресурсов и качества, превращая проблемы в измеримые цели. На основе данных диагностики формируют обоснованные KPI и дорожные карты, снижая риски завышенных ожиданий. Это также повышает доверие стейкхолдеров за счёт опоры на факты, а не на субъективные оценки.</p>	
14	Дайте ответ на вопрос Какую роль играют внешние факторы в формировании стратегического плана?	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Внешние факторы определяют возможности и угрозы для компании, их оценивают через PEST-анализ и модель «5 сил Портера». Учёт трендов и регуляторных изменений помогает спрогнозировать долгосрочную привлекательность рынков и адаптировать стратегию под новые условия. Игнорирование внешней среды ведёт к выбору нереалистичных целей и потере конкурентоспособности. Поэтому внешняя диагностика — обязательный этап, который связывает стратегию с рыночными реалиями.</p>	
15	Дайте ответ на вопрос Как в различных управленческих ситуациях (кризис, рост, стагнация) меняется подход к планированию?	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>В кризисной ситуации фокус смещается на быстрые меры, сокращение издержек и управление рисками, а планирование становится краткосрочным и гибким. При росте компания масштабирует успешные практики, инвестирует в новые направления и использует сценарный подход для балансировки темпов. В условиях стагнации приоритет — оптимизация процессов, поиск точек роста и пилотирование инноваций с минимальными затратами. Таким образом, управленческая ситуация определяет горизонт, методы и критерии эффективности планов.</p>	
16	Дайте ответ на вопрос Как связать стратегические цели с оперативными задачами и обеспечить контроль исполнения?	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Связь устанавливают через декомпозицию целей по методологии OKR или SMART, переводя общие ориентиры в измеримые задачи подразделений. Для распределения ответственности применяют матрицу RACI, а для визуализации сроков — диаграмму Ганта или WBS. Контроль ведут с помощью регулярных дашбордов по KPI, сверяя фактические показатели с плановыми и фиксируя отклонения. При необходимости корректируют приоритеты и ресурсы, сохраняя соответствие операционного исполнения стратегическим ориентирам.</p>	
17	Дайте ответ на вопрос Какие инструменты применяют для оценки реализуемости оперативного плана?	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Реализуемость оценивают через анализ загрузки персонала, доступности ИТ-систем и бюджета, сопоставляя потребности с фактическими ресурсами. Используют календарно-ресурсное планирование, чтобы выявить конфликты по срокам и исполнителям. Дополнительно проводят оценку рисков по вероятности и влиянию, формируя план реагирования на типовые проблемы. Такой подход позволяет заранее увидеть узкие места и заложить резервы для устойчивости исполнения.</p>	
18	Дайте ответ на вопрос Как обосновать необходимость изменений в рамках стратегического планирования?	ПК-4
	<p>Ответ:</p> <p>Необходимость изменений подтверждают данными о разрыве между текущими результатами и целевыми показателями, выявленными в GAP-анализе. Для усиления аргументации используют рыночные тренды, бенчмаркинг и сравнение с лидерами отрасли. Экономическое обоснование подкрепляют расчётами NPV и ROI, показывая возврат на инвестиции. Такой комплексный подход убеждает руководство и стейкхолдеров в целесообразности и срочности преобразований.</p>	
19	Дайте ответ на вопрос В чём заключается роль стейкхолдеров при разработке и утверждении планов?	ПК-4

	<p>Ответ: Стейкхолдеры формируют требования и ожидания от изменений, их интересы учитывают через матрицу влияния/интереса и индивидуальные планы коммуникаций. Вовлечение ключевых групп снижает сопротивление и повышает качество решений за счёт разносторонних идей. Согласование планов со спонсорами и руководителями подразделений обеспечивает выделение ресурсов и поддержку на всех уровнях. Таким образом, работа со стейкхолдерами — критический фактор реализуемости и устойчивости планов.</p>	
20	<p>Дайте ответ на вопрос Как учитывать неопределённость и риски при формировании стратегических и оперативных планов?</p> <p>Ответ: Неопределённость учитывают через сценарное планирование и анализ чувствительности, проверяя устойчивость показателей при разных условиях. Риски фиксируют в реестре с оценкой вероятности и влияния, разрабатывая планы реагирования и критерии эскалации. Для оперативного уровня закладываются буферные резервы по срокам и бюджету, компенсируя возможные отклонения. Такой подход делает планы реалистичными и управляемыми даже в нестабильной среде.</p>	ПК-4

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ПК-3 Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-4 Способен разрабатывать и экономически обосновывать стратегические и оперативные планы развития организации в различных управленческих ситуациях.

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.1 Разрабатывает и готовит экономические обоснования для стратегических планов развития организации в разных управленческих ситуациях.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.2 Оценивает экономическую эффективность и риски реализации оперативных и стратегических планов развития организации с использованием методов экономического анализа и бизнес-моделирования.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Экономика предприятия: учебник для вузов / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова, Е. С. Дарда. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 370 с - 978-5-534-16987-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582980> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва: Юрайт, 2026. - 278 с - 978-5-534-02315-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583094> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Малюк, В. И. Производственный менеджмент: учебник для вузов / В. И. Малюк. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 249 с - 978-5-534-07364-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585324> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 223 с - 978-5-534-14483-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588363> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)
2. <https://bd.wciom.ru/> - Всероссийский центр социологических исследований (ВЦИОМ)
3. <https://www.isorm.ru> - Национальные стандарты по проектному управлению АНО «ЦОРПУ»
4. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

Ресурсы «Интернет»

1. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. МойОфис;
2. «Альт-Инвест Сумм» версия 9, 450 рабочих мест;
3. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. КонсультантПлюс;

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения