

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 42.03.01 Реклама и связи с общественностью

Направленность (профиль)подготовки: Диджитал-реклама, связи с общественностью и медиакommunikации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

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

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Трошина Е. П.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 42.03.01 Реклама и связи с общественностью, утвержденного приказом Минобрнауки от 08.06.2017 № 512, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по интернет-маркетингу", утвержден приказом Минтруда России от 19.02.2019 № 95н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт маркетинга, логистики и сервиса	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Яхнеева И. В.	Рассмотрено	26.05.2026, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

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

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить основные аспекты управления изменениями;
- Изучить модели управления изменениям;
- Изучить особенности управления групповым поведением в процессе изменений и работу со сопротивлением;
- Научить диагностировать потребность в изменениях и выявлять бизнес-проблемы.;
- Освоить разработку и обоснование организационно-управленческих решений..

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

УК-1.2 Применяет системный подход для решения поставленных задач

Знать:

УК-1.2/Зн1 Знает понятие "системный подход"

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Умеет решать поставленные задачи

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Применяет системный подход для решения поставленных задач

УК-8 Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов

УК-8.1 Создает и поддерживает в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества

Знать:

УК-8.1/Зн1 Знает основные требования к соблюдению безопасных условий жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества

Уметь:

УК-8.1/Ум1 Умеет поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды

Владеть:

УК-8.1/Нв1 Создает и поддерживает в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества

3. Место дисциплины в структуре ОП

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

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

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
УК-1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач		
УК-1.2 Применяет системный подход для решения поставленных задач	Медийный ландшафт и медиапотребление, Рынок рекламы и связей с общественностью в России и за рубежом	Медийный ландшафт и медиапотребление, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Процессно-ориентированное управление, Рынок рекламы и связей с общественностью в России и за рубежом, Ценообразование в рекламном бизнесе
УК-8 - Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов		
УК-8.1 Создает и поддерживает в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества	Безопасность жизнедеятельности, Учебная практика: профессионально-ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: проектно-технологическая практика

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Пятый семестр	144	4	36	18	18	0,15	89,85	Зачет
Всего	144	4	36	18	18	0,15	89,85	18

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Седьмой семестр	144	4	4	2	2	0,15	121,85	Зачет
Всего	144	4	4	2	2	0,15	121,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями	57,1	9	8	40
Тема 1.1. Основы управления изменениями	15,1	3	2	10
Тема 1.2. Психология изменений	14	2	2	10
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	14	2	2	10
Тема 1.4. Физиология изменений	14	2	2	10
Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений	68,9	9	10	49,85
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	20,85	3	2	15,85
Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	14	2	2	10
Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	14	2	2	10

Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	20,05	2	4	14
--	-------	---	---	----

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями	73,95	1	1	71,85
Тема 1.1. Основы управления изменениями	20,9	0,4	0,4	20
Тема 1.2. Психология изменений	20,4	0,2	0,2	20
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	20,4	0,2	0,2	20
Тема 1.4. Физиология изменений	12,25	0,2	0,2	11,85
Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений	52,05	1	1	50
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	20,85	0,4	0,4	20
Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	10,4	0,2	0,2	10
Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	10,4	0,2	0,2	10
Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	10,4	0,2	0,2	10

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

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

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация

1	Основные аспекты управления изменениями	Тестирование	Зачет
2	Разработка и реализация проекта изменений	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основные аспекты управления изменениями Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Интегральный критерий, который показывает потенциальную пользу решения для общества (его социальное воздействие) с учётом того, насколько вероятно, что эта польза будет достигнута на практике - это		УК-1
	Ответ:	социальная значимость решения	
2	Выберите один вариант ответа Производительность сотрудников, уровень принятия изменений, удовлетворённость клиентов при реализации изменения, окупаемость инвестиций (ROI) – это метрики управления		УК-1
	Ответ:	изменениями	
3	Выберите один вариант ответа Группа людей, объединённых общей целью, задачей или бизнес-проблемой, работающих в проекте изменений совместно ради достижения определенных результатов – это: 1. синтез 2. фирма 3. единство 4. команда		УК-8
	Ответ:	4	
4	Выберите один вариант ответа Что такое социальное взаимодействие в процессе внедрения инноваций? 1. процесс общения и взаимовлияния индивидов в обществе. 2. только процесс обмена материальными благами 3. физическое пространство, занимаемое людьми 4. технические средства коммуникации		УК-8
	Ответ:	1	
5	Выберите один вариант ответа Для чего в современных организациях используют технологии больших данных (Big Data)? А) Чтобы хранить архивные документы компании в электронном виде. Б) Чтобы анализировать поведение туристов и персонализировать предложения. В) Чтобы заменить все системы бронирования на бумажные журналы.		УК-1
	Ответ:	Б	
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		УК-1
	Ответ:	2	
7	Выберите один вариант ответа Что является ключевым аспектом устойчивого развития общества согласно современным концепциям? А) Экономический рост любой ценой. Б) Гармоничное сосуществование человека и природы, включающее экономическую, социальную и экологическую устойчивость. В) Приоритет технологических инноваций над экологическими стандартами		УК-8
	Ответ:	Б	
8	Выберите один вариант ответа Кто несёт основную ответственность за обеспечение безопасных условий труда на предприятии согласно законодательству РФ? А) Профсоюз. Б) Работодатель (руководитель организации). В) Государственная инспекция труда		УК-8
	Ответ:	Б	
9	Выберите один вариант ответа Какую задачу менеджер по управлению изменениями должен решить в первую очередь при старте проекта трансформации? А) Немедленно внедрить новую ИТ-систему, чтобы ускорить процессы. Б) Объявить сотрудникам о предстоящих изменениях, чтобы избежать слухов. В) Провести диагностику текущего состояния, выявить барьеры и сформировать целевую модель изменений.		УК-8

	Ответ:	В	
10	Выберите один вариант ответа Что является ключевым принципом системного подхода? А) Рассмотрение объекта как набора независимых элементов. Б) Игнорирование внешних факторов, влияющих на систему. В) Анализ системы как единого целого с учётом взаимосвязей между элементами.		УК-1
	Ответ:	В	

2. Разработка и реализация проекта изменений Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Установите соответствие При планировании проекта изменений приходится работать с большим объёмом информации. Соотнесите этап работы с информацией с характерной для него задачей: Этап: 1) Поиск информации 2) Критический анализ 3) Синтез информации Задача: А) Объединение данных из разных источников для получения целостной картины Б) Проверка достоверности, актуальности и релевантности найденных данных В) Определение ключевых источников данных и формулирование поисковых запросов Ответ: 1 — В, 2 — Б, 3 — А.		УК-1
2	Установите соответствие Соотнесите метод работы с информацией и его основное назначение: Метод 1) SWOT-анализ 2) Метод «5 почему» 3) Матрица рисков Назначение А) Выявление причинно-следственных связей через последовательное задавание вопроса «почему» Б) Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для формирования стратегии В) Приоритизация рисков по вероятности и степени воздействия Ответ: 1 — Б, 2 — А, 3 — В.		УК-1
3	Установите соответствие Соотнесите тип информации с критерием её оценки при критическом анализе: Тип информации 1) Статистические данные 2) Экспертное мнение 3) Внутренние отчёты организации Критерий оценки А) Оценка авторитетности эксперта, его опыта и потенциальной заинтересованности Б) Проверка наличия ссылок на источники, методологии сбора и репрезентативности выборки В) Анализ согласованности данных с другими источниками, проверка на наличие искажений или неполноты Ответ: 1 — Б, 2 — А, 3 — В.		УК-1
4	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность этапов системного анализа проблемы: А. Построение моделей, отображающих связь между целями, средствами и результатами. Б. Определение цели. В. Выявление средств или ресурсов. Г. Формулировка проблемы. Ответ: Г, Б, В, А.		УК-1

5	Установите верную последовательность Определите правильную последовательность этапов управления изменениями в организации по модели Курта Левина: А. «Заморозка» (получение результата и его оценка). Б. «Разморозка» (создание потребности в изменениях). В. «Изменение» (трансформация процессов, структуры и поведения).		УК-1
	Ответ:	Б, В, А.	
6	Дайте верный ответ Целенаправленный процесс обнаружения и извлечения данных, которые соответствуют конкретной информационной потребности и помогают решить поставленную задачу - это		УК-1
	Ответ:	поиск информации	
7	Дайте верный ответ Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений – это		УК-1
	Ответ:	минимизация рисков	
8	Дайте верный ответ Подход к разработке обоснованных организационно-управленческих решений, основанный на сборе и глубоком анализе данных: финансовых отчётов, статистики, рыночных исследований, обратной связи от клиентов - это подход		УК-1
	Ответ:	аналитический	
9	Дайте верный ответ Какие методы разработки организационно-управленческих решений подходят для стратегических и тактических задач, связанных с существенными изменениями?		УК-1
	Ответ:	Программно-целевые	
10	Дайте верный ответ Систематическая оценка информации (текстов, данных, аргументов, решений) с целью определить её достоверность, обоснованность и полезность, выявить сильные и слабые стороны, а также отделить факты от мнений и предубеждений -		УК-1
	Ответ:	критический анализ	
11	Установите соответствие С учетом изменений, происходящих в мире, соотнесите экологическую проблему и способ её минимизации в рамках устойчивого развития: Проблема: 1) Загрязнение атмосферы выбросами CO ₂ 2) Дефицит пресной воды 3) Накопление твёрдых коммунальных отходов Способ минимизации: А) Рациональное водопользование, внедрение систем оборотного водоснабжения Б) Переход на возобновляемые источники энергии, повышение энергоэффективности В) Развитие системы раздельного сбора и переработки отходов, внедрение принципов циркулярной экономики		УК-8
	Ответ:	1 — Б, 2 — А, 3 — В.	
12	Установите соответствие Соотнесите понятие и его определение: Понятие: 1) Устойчивое развитие 2) Безопасные условия жизнедеятельности 3) Экологическая безопасность Определение: А) Состояние защищённости человека, общества и природной среды от вредных воздействий, достигаемое комплексом организационных, технических и поведенческих мер Б) Развитие, которое удовлетворяет потребности нынешнего поколения, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности В) Защищённость природной среды и жизненно важных интересов человека от возможного негативного воздействия хозяйственной и иной деятельности, чрезвычайных ситуаций и их последствий		УК-8
	Ответ:	1 — Б, 2 — А, 3 — В.	

13	Установите соответствие Соотнесите тип ресурса и рекомендуемый подход к его использованию в целях устойчивого развития: Тип ресурса: 1) Невозобновляемые ресурсы (нефть, газ, уголь, руды) 2) Возобновляемые ресурсы (лес, почва, рыба) 3) Экосистемные услуги (очистка воздуха и воды, опыление, регулирование климата) Подход к использованию: А) Использование с учётом темпов естественного восстановления, предотвращение истощения и деградации Б) Максимальное сокращение потребления, приоритет энергоэффективности и переход на альтернативные источники В) Сохранение и восстановление естественных экосистем, минимизация антропогенной нагрузки, учёт экосистемных функций при планировании деятельности	УК-8
	Ответ: 1 — Б, 2 — А, 3 — В.	
14	Установите верную последовательность Определите правильную последовательность этапов внедрения системы экологического менеджмента на предприятии согласно стандарту ISO 14001: 1. Анализ исходной ситуации и планирование. 2. Разработка экологической политики. 3. Внедрение процессов и документирование. 4. Обучение персонала и реализация программы. 5. Мониторинг и оценка результатов	УК-8
	Ответ: 2, 1, 3, 4, 5.	
15	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность этапов жизненного цикла «зелёного» продукта с точки зрения устойчивого развития: 1. Производство с применением ресурсосберегающих технологий. 2. Проектирование с учётом минимизации воздействия на окружающую среду. 3. Утилизация или переработка по окончании срока службы. 4. Использование потребителем с низким экологическим следом. 5. Добыча и подготовка сырья с минимальным ущербом для экосистем.	УК-8
	Ответ: 2, 5, 1, 4, 3	
16	Дайте верный ответ Развитие, при котором удовлетворение потребностей нынешнего поколения происходит без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности - это	УК-8
	Ответ: устойчивое развитие общества	
17	Дайте верный ответ Кто обычно отвечает в организации за соблюдение безопасных условий жизнедеятельности персонала	УК-8
	Ответ: Работодатель (руководитель организации)	
18	Дайте верный ответ Системный подход к переводу организации, команды или отдельного сотрудника из текущего состояния в желаемое будущее состояние с минимизацией рисков, сопротивления и потерь эффективности - это	УК-8
	Ответ: управление изменениями	
19	Дайте верный ответ Назовите метод анализа, который используют для характеристики внешней и внутренней среды организации.	УК-8
	Ответ: SWOT-анализ	
20	Дайте верный ответ Назовите методику анализа, суть которого в определении факторов внешней среды.	УК-8
	Ответ: PEST-анализ	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

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

№ п/п	Содержание вопроса	Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте ответ на вопрос Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему?	УК-1

	Ответ: 1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации. 2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий. 3. сформировать общую цели и ценности. 4. создать атмосферу доверия и уважения	
2	Дайте ответ на вопрос Для чего менеджеру по изменениям нужен расчёт NPV при обосновании проекта, и какой программный инструмент для этого оптимален? Ответ: NPV позволяет показать руководству не «стало удобнее», а сколько денег проект принесёт (или сэкономит) в сегодняшних рублях с учётом рисков и стоимости денег. Оптимальный инструмент — MS Excel. В нем удобно считать NPV, строить сценарии и выполнять анализ чувствительности (таблицы подстановки, графики «что-если»).	УК-1
3	Дайте ответ на вопрос Какой первый шаг в выявлении бизнес-проблемы? Ответ: Диагностика ситуации: сбор данных (KPI, отзывы клиентов, отчёты отделов), сравнение фактических показателей с целевыми, фиксация отклонений и их масштаба.	УК-1
4	Дайте ответ на вопрос Для определения необходимых изменений какие источники данных стоит задействовать, чтобы объективно выявить проблему в сервисе поддержки клиентов? Ответ: KPI (время ответа, доля решённых с первого обращения), записи разговоров и чатов, опросы, жалобы и обращения, наблюдения (тайный покупатель), интервью с операторами для выявления системных узких мест.	УК-1
5	Дайте ответ на вопрос Вам поручили определить по модели Белбина роли в команде, которая отвечает за проведение изменений в организации. При применении модели Белбина используют обычно комплексное тестирование по нескольким направлениям. По каким направлениям Вы будете проводить исследование людей в команде? Ответ: Белбин в своих исследованиях выделил, что на выбор командной роли влияют три ключевых фактора: личностные особенности, интеллектуальные способности и мотивация. Именно их и нужно оценить, чтобы понять, как человек будет вести себя в процессе изменений. 1. Мотивация покажет, готов ли человек брать на себя роль лидера изменений. 2. Интеллект поможет выявить тех, кто сможет просчитать все риски и выстроить стратегию. 3. Личностные особенности укажут на стиль взаимодействия с командой и способы решения конфликтов.	УК-1
6	Дайте ответ на вопрос С целью безопасного и комфортного проведения изменений в организации необходимо использовать поэтапно одну из рекомендованных моделей. Какие ключевые этапы включает процесс проведения изменений в организации по модели Джона Коттера? Ответ: Восемь этапов модели Коттера: 1. Сформируйте ощущение срочности. 2. Сформируйте коалицию лидеров. 3. Разработайте видение и стратегию. 4. Транслируйте видение. 5. Устраните препятствия. 6. Добивайтесь краткосрочных успехов. 7. Закрепляйте и ускоряйте изменения. 8. Интегрируйте изменения в корпоративную культуру.	УК-8
7	Дайте ответ на вопрос Почему важно работать с сопротивлением сотрудников при проведении изменений и как его можно снизить? Ответ: Сопротивление тормозит внедрение и может свести на нет усилия по трансформации; снизить его помогают прозрачная коммуникация, вовлечение людей в проектирование изменений, обучение, поддержка лидеров мнений и демонстрация личной выгоды от перемен.	УК-8
8	Дайте ответ на вопрос Какую роль играет коммуникация при проведении организационных изменений? Ответ: Коммуникация снижает неопределённость и тревожность, формирует понимание целей и пользы перемен, обеспечивает согласованность действий, даёт возможность обратной связи и помогает закреплять новые нормы через регулярное напоминание и примеры поведения лидеров.	УК-8
9	Дайте ответ на вопрос При проведении изменений важно осуществлять анализ информации о внешней среде организации. С помощью каких методов анализа можно оценить влияние внешней среды на организацию в целом и на проведение проекта изменений в частности?	УК-1

	Ответ: Для оценки влияния внешней среды на организацию используют ряд аналитических методов — вот ключевые из них: PEST-анализ PESTEL-анализ. Анализ пяти сил Портера. SWOT-анализ. Анализ стейкхолдеров. Сценарное планирование. Мониторинг трендов и форсайт-сессии. Бенчмаркинг и анализ конкурентов. Эконометрическое и статистическое моделирование. Карты рисков и матрицы вероятности/воздействия	
10	Дайте ответ на вопрос Какие профессиональные задачи решает менеджер по управлению изменениями? Ответ: Профессиональные задачи менеджера по управлению изменениями: Выявление и формализация потребности в изменениях. Планирование изменений. Анализ влияния изменений на организацию и людей. Работа со стейкхолдерами. Построение и реализация коммуникационной стратегии. Снижение сопротивления и поддержка адаптации персонала. Организация обучения и развитие компетенций. Координация кросс-функциональных усилий и устранение барьеров. Управление пилотными внедрениями и масштабированием. Контроль реализации и мониторинг прогресса. Закрепление изменений в системе и культуре организации.	УК-1
11	Дайте ответ на вопрос Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему? Ответ: 1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации. 2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий. 3. сформировать общую цели и ценности. 4. создать атмосферу доверия и уважения.	УК-8
12	Дайте ответ на вопрос Какой программный инструмент оптимален для расчёта NPV и анализа чувствительности сценариев изменений? Обоснуйте кратко. Ответ: MS Excel или Google Sheets: в них есть встроенные финансовые функции (ЧПС, ВСД), легко строить сценарии, таблицы подстановки и графики чувствительности.	УК-1
13	Дайте ответ на вопрос Какой тип анализа целесообразно провести перед запуском изменений, чтобы учесть внешние факторы? В чем его суть? Ответ: PEST-анализ. Это инструмент стратегического анализа, который помогает оценить влияние факторов внешней макросреды на организацию. Его используют, чтобы выявить возможности и угрозы, учесть тренды при планировании изменений и снизить риски управленческих решений. Аббревиатура PEST расшифровывается так: P — Political (политические). E — Economic (экономические). S — Social (социальные). T — Technological (технологические).	УК-1
14	Дайте ответ на вопрос Опишите алгоритм проведения PEST-анализа на практике Ответ: 1. Определяют горизонт планирования (1–3 года, 5 лет) и фокус анализа (отрасль, регион, конкретный проект). 2. Выписывают факторы по четырём (или более) блокам — лучше через мозговой штурм с экспертами. 3. Оценивают влияние каждого фактора на проект (например, по шкале 1–3) и вероятность его изменения (по шкале 1–5). 4. Считают приоритет: влияние × вероятность. Выделяют топ-факторы, по которым готовят меры реагирования (адаптация, мониторинг, план Б). 5. Оформляют результаты в виде матрицы или дашборда и используют как основу для сценариев и дорожных карт.	УК-1
15	Дайте ответ на вопрос Для чего менеджеру по управлению изменениями необходимо использовать современные информационные технологии и программные средства?	УК-8

	Ответ: менеджеру по управлению изменениями необходимо использовать современные информационные технологии и программные средства чтобы: объективно диагностировать проблему и не менять «на глазок» экономически обосновать решение и выбрать лучший вариант спланировать изменения и держать их под контролем управлять рисками и барьерами работать со стейкхолдерами и снижать сопротивление обучить и закрепить изменения изменения прижились и стали устойчивыми	
16	Дайте ответ на вопрос Что такое устойчивое развитие и какие три основных аспекта оно включает? Ответ: Устойчивое развитие — это процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций и научного развития, развитие личности и государственных институтов взаимосбалансированы в интересах будущих поколений. Три аспекта: экономический (рациональное использование ресурсов), социальный (обеспечение высокого уровня жизни людей и справедливого распределения благ) и экологический (защита окружающей среды и природных ресурсов).	УК-8
17	Дайте ответ на вопрос Как управление изменениями связано с устойчивым развитием? Ответ: Управление изменениями позволяет организациям адаптироваться к новым условиям, внедрять практики, снижающие негативное воздействие на окружающую среду, улучшающие социальные условия и повышающие экономическую эффективность. Это включает пересмотр бизнес-процессов, внедрение новых технологий, обучение сотрудников и изменение корпоративной культуры.	УК-8
18	Дайте ответ на вопрос Какие риски могут возникнуть при управлении изменениями в организации и как их минимизировать? Ответ: Риски: сопротивление сотрудников, недостаток ресурсов, недооценка экологических или социальных последствий изменений, сложности с интеграцией новых практик в корпоративную культуру. Минимизация рисков включает тщательное планирование, обучение, коммуникацию, поэтапное внедрение изменений и мониторинг результатов.	УК-8
19	Дайте ответ на вопрос Какие экологические практики могут быть внедрены в компании в рамках управления изменениями? Ответ: Примеры: переход на возобновляемые источники энергии, внедрение систем раздельного сбора и переработки отходов, использование энергоэффективных технологий, мониторинг и снижение выбросов парниковых газов, применение биоматериалов в упаковке.	УК-8
20	Дайте ответ на вопрос Какие меры по управлению изменениями в организации способствуют повышению экологической безопасности на рабочем месте? Ответ: Для повышения экологической безопасности на рабочем месте через управление изменениями можно внедрить следующие меры: Обучение и повышение квалификации сотрудников. Пересмотр производственных процессов. Внедрение системы экологического аудита. Создание системы мониторинга и контроля. Интеграция экологических KPI в систему управления.	УК-8
21	Дайте ответ на вопрос Как управление изменениями в производственных процессах способствует минимизации негативного воздействия на окружающую среду в профессиональной деятельности? Ответ: Управление изменениями в производственных процессах позволяет систематически внедрять экологически безопасные технологии и практики, снижая вред для окружающей среды. Это достигается через: Модернизацию оборудования и технологий. Переход на циркулярную экономику. Внедрение систем экологического менеджмента. Использование цифровых технологий.	УК-8
22	Дайте ответ на вопрос Как системный подход и синтез информации помогают в решении задач управления изменениями? Ответ: Системный подход и синтез информации обеспечивают комплексное понимание организации и способствуют эффективному управлению изменениями за счёт: Рассмотрения организации как единой системы. Моделирования и анализа взаимосвязей. Синтеза разнородной информации. Итеративного улучшения решений.	УК-1

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.

Индикатор достижения компетенции: УК-1.2 Применяет системный подход для решения поставленных задач.

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

Компетенция: УК-8 Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов.

Индикатор достижения компетенции: УК-8.1 Создает и поддерживает в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества.

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

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва: Юрайт, 2026. - 284 с - 978-5-534-00490-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583130> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва: Юрайт, 2026. - 278 с - 978-5-534-02315-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583094> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

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

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

Профессиональные базы данных

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

Ресурсы «Интернет»

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

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

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

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

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
---	---

Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС 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