

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Нижегородский государственный технический университет**  
**им. Р.Е. Алексеева» (НГТУ)**

---

---

**Образовательно-научный институт экономики и управления (ИНЭУ)**  
(*Полное и сокращенное название института, реализующего данное направление*)

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института:  
\_\_\_\_\_ С.Н. Митяков

22 апреля 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.ОД.11 «Управление изменениями»**

для подготовки бакалавров

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

(код и направление подготовки, специальности)

Направленность: «Управление высокотехнологичными проектами»

(наименование профиля, программы магистратуры, специализации)

Форма обучения: очная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Год начала подготовки 2025

Выпускающая кафедра МЕН  
аббревиатура кафедры

Кафедра-разработчик МЕН  
аббревиатура кафедры

Объем дисциплины 216/6  
часов/з.е

Промежуточная аттестация экзамен

Разработчик (и): Журавлева Наталья Юрьевна, к.соц.н., доцент  
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2025 год

Рабочая программа дисциплины: разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО 3++) по направлению подготовки\_38.03.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 970, на основании учебного плана принятого УМС НГТУ протокол №7 от 19.12.2024 г.

---

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры протокол № 7 от 14.04.2025  
Зав. кафедрой д.э.н., доцент, Мурашова Н.А. \_\_\_\_\_

Программа рекомендована к утверждению ученым советом ИНЭУ, Протокол №3 от 22.04.2025

Рабочая программа зарегистрирована в УМУ регистрационный № 38.03.02-увп-41  
Начальник МО \_\_\_\_\_ Е.Г. Севрюкова

Заведующая отделом комплектования НТБ

Н.И. Кабанина  
*(подпись)*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Цель освоения дисциплины .....	4
1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля) .....	4
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>7</b>
4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по видам работ по семестрам.....	7
4.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам .....	8
<b>5. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>10</b>
<b>6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>13</b>
6.1. Учебная литература, печатные издания библиотечного фонда .....	13
6.2. Справочно-библиографическая литература .....	13
6.3. Методические указания, рекомендации и другие материалы к занятиям	13
<b>7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>14</b>
7.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....	14
7.2. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем .....	15
<b>8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ ....</b>	<b>16</b>
<b>9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>17</b>
<b>10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>17</b>
10.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины, образовательные технологии .....	17
10.2. Методические указания для занятий лекционного типа .....	18
10.3. Методические указания по освоению дисциплины на практических занятиях .....	18
10.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающегося ....	19
<b>11. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ .....</b>	<b>19</b>
11.1. Типовые задания для текущего контроля	19
11.2. Типовые вопросы для промежуточной аттестации в форме экзамена.....	27
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>29</b>
<b>Резенция .....</b>	<b></b>

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1.1.**

**Целью (целями) освоения дисциплины является** изучение основных закономерностей, принципов, механизмов и методов управления изменениями, в рамках соответствующих компетенций, позволяющих успешно решать профессиональные задачи в области организационно-управленческой и предпринимательской деятельности.

### **1.2.**

**Задачи освоения дисциплины (модуля):**

- формирование системы знаний в области управления организационными изменениями;
- овладение принципами, механизмами и методами управления изменениями;
- формирование знаний, умений и навыков управления процессами проектирования, планирования и имплементации изменений;
- применение полученных знаний при подготовке и реализации управленческих решений по осуществлению изменений в организации.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Дисциплина «Управление изменениями» представляет собой дисциплину вариативной части (Б1.В.ОД.11). Дисциплина базируется на курсах: Коммуникативный менеджмент, Управление человеческими ресурсами, Психология менеджмента, Менеджмент.

Результаты обучения, полученные при освоении дисциплины, необходимы при изучении дисциплин: Организация высокотехнологичного производства, Управление инвестиционной деятельностью, при выполнении и защите выпускной квалификационной работы.

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

## **3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ОПОП ВО по направлению подготовки (специальности):

а) профессиональных (ПК):

ПК-7. Способен управлять организационными изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон проекта, придерживаясь принципов профессиональной этики.

Таблица 1- Формирование компетенций дисциплинам (очная форма обучения)

Наименование дисциплин, формирующих компетенцию совместно	Семестры, формирования дисциплины							
ПК-7	1	2	3	4	5	6	7	8
Компетенции менеджера проекта		+						
Управление проектной командой				+				
Управление высокотехнологичными проектами						+		
Управление изменениями								+
Преддипломная практика								+
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы								+

**ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП ВО**

Таблица 2- Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>			<b>Оценочные средства</b>	
		<b>Знать:</b>	<b>Уметь:</b>	<b>Владеть:</b>	<b>Текущего контроля</b>	<b>Промежуточной аттестации</b>
ПК-7. Способен управлять организационными изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон проекта, придерживаясь принципов профессиональной этики.	ИПК-7.1. Понимает механизм управления организационными изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон.	<b>Знать:</b> - механизм управления организационными изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон (ИПК-7.1)	<b>Уметь:</b> - применять механизм управления организационными изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон (ИПК-7.1)	<b>Владеть:</b> - ключевыми навыками управления организационными изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон (ИПК-7.1)	Вопросы для дискуссии. Индивидуальные задания. Тесты.	Вопросы для устного собеседования (50 вопросов)
	ИПК-7.2. Осуществляет профессиональную деятельность в соответствии с профессиональной этикой и нормами корпоративной культуры.	<b>Знать:</b> - принципы профессиональной этики и нормы корпоративной культуры (ИПК-7.2); - методы оценка результативности управления изменениями в соответствие с принципами профессиональной этики и нормами корпоративной культуры (ИПК-7.2).	<b>Уметь:</b> - руководствоваться принципами профессиональной этики и нормами корпоративной культуры (ИПК-7.2).	<b>Владеть:</b> - принципами профессиональной этики и нормами корпоративной культуры (ИПК-7.2).	Вопросы для дискуссии. Индивидуальные задания. Тесты.	

Данные по профессиональным стандартам ОП ВО:

1. Шифр и наименование профессионального стандарта (ПС) – ПС 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами». Код и наименование обобщенной трудовой функции (ОТФ) - Подготовка инвестиционного проекта.

Код и наименование трудовой функции (ТФ): А/02.6. Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта.

## **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 6 зач. ед. 216 часов, распределение часов по видам работ семестрам представлено в таблице 3.

Таблица 3

**Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам**

Вид учебной работы	Трудоёмкость в час
	В т.ч. по семестрам
	№ 8 (оч.ф.)
<b>Формат изучения дисциплины</b>	с использованием элементов электронного обучения
<b>Общая трудоёмкость</b> дисциплины по учебному плану	<b>216</b>
<b>1. Контактная работа:</b>	<b>46</b>
<b>1.1.Аудиторная работа, в том числе:</b>	<b>40</b>
занятия лекционного типа (Л)	20
практические занятия	20
<b>1.2.Внеаудиторная, в том числе</b>	<b>6</b>
контрольная работа	-
текущий контроль, консультации по дисциплине	4
контактная работа на промежуточном контроле (КРА)	2
<b>2. Самостоятельная работа (СРС)</b>	<b>134</b>
самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, выполнение курсового проекта)	16
подготовка к экзамену	36

## 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

### Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий		
		Контактная работа							
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час	Самостоятельная работа студентов (СРС), час				
<b>8 семестр (очная форма обучения)</b>									
ПК-7 ИПК-7.1. ИПК-7.2.	Тема 1 Философско-социологические основания учебного курса.	3	-		6	подготовка к лекциям	Презентация в Power Point Дискуссия		
	Практическое занятие №1		-	3	6	подготовка к ПЗ	Подготовка презентации		
	Самостоятельная работа по освоению темы 1: самостоятельная работа с литературой		-		14	самостоятельная работа с литературой 7.2.1.; 7.2.2.; 7.2.3.			
	выполнение индивидуального задания		-		4		Индивидуальное задание		
	Тема2. Сущность концепций организационного развития и организационных изменений	3	-		6	подготовка к лекциям	Презентация в Power Point Дискуссия		
	Практическое занятие № 2		-	3	6	подготовка к ПЗ	Подготовка презентации		
	Самостоятельная работа по освоению темы 2:		-		12				

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий		
		Контактная работа							
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час	Самостоятельная работа студентов (СРС), час				
Практическое занятие № 3	самостоятельная работа с литературой		-		6	самостоятельная работа с литературой 7.2.1.; 7.2.2.; 7.2.3.	Индивидуальное задание		
	выполнение индивидуального задания		-		6				
	<b>Тема 3. Типология организационных изменений.</b>	3	-		6	подготовка к лекциям	Презентация в Power Point Дискуссия		
	<b>Практическое занятие № 3</b>		-	2	4	подготовка к ПЗ	Подготовка презентации		
	<b>Самостоятельная работа по освоению темы 3:</b>		-		12				
	самостоятельная работа с литературой		-		6	самостоятельная работа с литературой 7.2.1.; 7.2.2.; 7.2.3.	Индивидуальное задание		
	выполнение индивидуального задания		-		6				
	<b>Тема 4. Основные поведенческие реакции персонала на организационные изменения и необходимость их учета при проектировании и имплементации перемен.</b>	4	-		4	подготовка к лекциям	Презентация в Power Point Проблемная лекция		
	<b>Практическое занятие № 4</b>		-	2	6	подготовка к ПЗ	Подготовка презентации		
	<b>Самостоятельная работа по освоению темы 4:</b>		-		10				
Практическое занятие № 4	самостоятельная работа с литературой		-		6	самостоятельная работа с литературой	Индивидуальное задание		
	выполнение индивидуального задания		-		4				

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий		
		Контактная работа							
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час	Самостоятельная работа студентов (СРС), час				
						7.2.1.; 7.2.2.; 7.2.3.			
	<b>Тема 5.</b> Основные технологии управления изменениями.	4	-		4	подготовка к лекциям	Презентация в Power Point Дискуссия		
	<b>Практическое занятие № 5</b>		-	2	4	подготовка к ПЗ	Подготовка презентации		
	<b>Самостоятельная работа по освоению 5 темы:</b>		-		12				
	самостоятельная работа с литературой		-		6	самостоятельная работа с литературой 7.2.1.; 7.2.2.; 7.2.3.	Индивидуальное задание		
	выполнение индивидуального задания		-		4				
	<b>Тема 6.</b> Управление рисками организационных изменений.	3	-		4	подготовка к лекциям	Презентация в Power Point Дискуссия		
	<b>Практическое занятие № 6</b>		-	8	6	подготовка к ПЗ	Подготовка презентации		
	<b>Самостоятельная работа по освоению темы 6:</b>		-		12				
	самостоятельная работа с литературой		-		6	самостоятельная работа с литературой 7.2.1.; 7.2.2.; 7.2.3.	Индивидуальное задание		
	выполнение индивидуального задания		-		6				

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (СРС), час		
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час			
	<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>20</b>	-	<b>20</b>	<b>134</b>		

## **5. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.**

### **5.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности**

Типовые контрольные задания и тесты для текущего контроля знаний обучающихся, вопросы, выносимые на промежуточную аттестацию в форме зачета приведены в методических рекомендациях к дисциплине и находятся в свободном доступе.

### **5.2. Описание показателей и критериев контроля успеваемости, описание шкал оценивания**

Для оценки знаний, умений, навыков и формирования компетенции по дисциплине применяется **традиционная** система контроля и оценки успеваемости студентов: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»; «неудовлетворительно».

**Таблица 6 - Критерии оценивания результата обучения по дисциплине (контрольной работе) и шкала оценивания**

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения			
		Оценка «неудовлетворительно»/ «не зачтено»	Оценка «удовлетворительно» / «зачтено»	Оценка «хорошо» /«зачтено»	Оценка «отлично»/ «зачтено»
ПК-7. Способен управлять организационными изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон проекта, придерживаясь принципов профессиональной этики.	ИПК-7.1. Понимает механизм управления организационными изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон	Не знает основные концепты теории организационных изменений; причины, порождающие необходимость постоянных изменений, их движущие тормозящие силы; успешные отечественные и зарубежные бизнес-практики проведения организационных изменений	Частично знает основные концепты теории организационных изменений; причины, порождающие необходимость постоянных изменений, их движущие и тормозящие силы; успешные отечественные и зарубежные бизнес-практики проведения организационных изменений	Хорошо понимает основные концепты теории организационных изменений; причины, порождающие необходимость постоянных изменений, их движущие и тормозящие силы; успешные отечественные и зарубежные бизнес-практики проведения организационных изменений	Отлично понимает основные концепты теории организационных изменений; причины, порождающие необходимость постоянных изменений, их движущие и тормозящие силы; успешные отечественные и зарубежные бизнес-практики проведения организационных изменений

				организационных изменений	
	ИПК-7.2. Осуществляет профессиональную деятельность в соответствии с профессиональной этикой и нормами корпоративной культуры.	Не умеет находить организационные решения в области управления проектами, внедрения технологических и продуктовых инноваций, проведения организационных изменений, контроля реализации проектов	Частично умеет находить организационные решения в области управления проектами, внедрения технологических и продуктовых инноваций, проведения организационных изменений, контроля реализации проектов	Умеет находить организационные решения в области управления проектами, внедрения технологических и продуктовых инноваций, проведения организационных изменений, контроля реализации проектов	Своболно умеет находить организационные решения в области управления проектами, внедрения технологических и продуктовых инноваций, проведения организационных изменений, контроля реализации проектов

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку « <b>отлично</b> » заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку « <b>хорошо</b> » заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворитель- но)	оценку « <b>удовлетворительно</b> » заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворите- льно)	оценку « <b>неудовлетворительно</b> » заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1 Учебная литература**

6.1.1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 06.02.2025).

6.1.2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098> (дата обращения: 06.02.2025).

6.1.3. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2- е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567508> (дата обращения: 06.02.2025).

6.1.4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 06.02.2025).

6.1.5. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568096> (дата обращения: 06.02.2025).

### **6.2. Справочно-библиографическая литература**

6.2.1 Вагнер, Р. , Хартер Д. 12 элементов успешного менеджмента / Р. Вагнер. , Д. Хартер - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 248 с. - ISBN 978-5-9614-4121-5. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961441215.html> - Режим доступа : по подписке.

6.2.2 Кравченко, А. И. Основы менеджмента : управление людьми : учебное пособие для студентов ссузов / Кравченко А. И. , Кравченко К. А. - Москва : Академический Проект, 2020. - 400 с. ("Gaudeamus") - ISBN 978-5-8291-2913-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829129132.html> - Режим доступа : по подписке.

### **6.3. Методические указания, рекомендации и другие материалы к занятиям**

- Методические рекомендации, разработанные преподавателем по дисциплине «Управление изменениями»

- Методические рекомендации по организации аудиторной работы. Приняты Учебно-методическим советом НГТУ им. Р.Е. Алексеева, протокол № 2 от 22 апреля 2013 г. Электронный адрес: [https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org\\_structura/upravleniya/umu/docs/metod\\_docs\\_ngtu/metod\\_rekom\\_auditorii.PDF](https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/metod_rekom_auditorii.PDF)

- Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов по дисциплине. Приняты Учебно-методическим

советом НГТУ им. Р.Е. Алексеева, протокол № 2 от 22 апреля 2013 г. Электронный адрес:

[https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org\\_structura/upravleniya/umu/docs/metod\\_docs\\_ngtu/metod\\_rekom\\_srs.PDF](https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/metod_rekom_srs.PDF)

- Учебное пособие «Проведение занятий с применением интерактивных форм и методов обучения», Ермакова Т.И., Ивашкин Е.Г., 2013 г. Электронный адрес: [https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org\\_structura/upravleniya/umu/docs/metod\\_docs\\_ngtu/provedenie-zanyatij-s-primeneniem-interakt.pdf](https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/provedenie-zanyatij-s-primeneniem-interakt.pdf)

- Учебное пособие «Организация аудиторной работы в образовательных организациях высшего образования», Ивашкин Е.Г., Жукова Л.П., 2014 г. Электронный адрес: [https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org\\_structura/upravleniya/umu/docs/metod\\_docs\\_ngtu/organizaciya-auditornoj-raboty.pdf](https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/organizaciya-auditornoj-raboty.pdf)

## 7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный процесс по дисциплине обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав по дисциплине определен в настоящей РПД и подлежит обновлению при необходимости).

### 7.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Перечень программных продуктов, используемых при проведении различных видов занятий по дисциплине (открытый доступ)

- Научная электронная библиотека E-LIBRARY.ru. – Режим доступа:  
<http://elibrary.ru/defaultx.asp>
- КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: Справочная правовая система. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
- Электронно-библиотечная система Znaniум.com [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/>. – Загл. с экрана.
- Открытое образование [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://openedu.ru/>.  
- Загл с экрана.
- Polpred.com. Обзор СМИ. Полнотекстовая, многоотраслевая база данных (БД) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://polpred.com/>. – Загл. с экрана.
- Базы данных Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ РАН) по естественным, точным и техническим наукам Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.viniti.ru>. – Загл. с экрана.
- Университетская информационная система Россия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/>. – Загл. с экрана.
- Финансово-экономические показатели Российской Федерации [Электронный ресурс].  
- Режим доступа: <https://www.mfinfin.ru/ru/statistics/> – Загл. с экрана.
- Данные ОЭСР [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://data.oecd.org/> -  
Загл. с экрана.  
- Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС).  
[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/> - Загл. с экрана.
- Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/> - Загл. с экрана.

## 7.2. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

**Таблица 7 - Перечень электронных библиотечных систем**

№	Наименование ЭБС	Ссылка, по которой осуществляется доступ к ЭБС
1	2	3
1	Консультант студента	<a href="http://www.studentlibrary.ru/">http://www.studentlibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: Справочная правовая система. -	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
3	Лань	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
4	TNT-ebook	<a href="https://www.tnt-ebook.ru/">https://www.tnt-ebook.ru/</a>

В таблице 8 указан перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

**Таблица 8 - Перечень программного обеспечения**

Программное обеспечение, используемое в университете на договорной основе	Программное обеспечение свободного распространения
1	2
Microsoft Windows XP/7/8.1/10 (подписка DreamSpark Premium, договор № 0509/KMP от 15.10.18)	Open Office 4.1.1 (лицензия Apache License 2.0)
Microsoft Windows 7 MSDN/ XP, Prof, S/P3 реквизиты договора - подписка Dream Spark Premium, договор № Tr113003 от 25.09.14	Adobe Acrobat Reader DC-Russian (проприетарное ПО)
Windows 8.1 корпоративная 68980858 от 10.10.2017;	Mozilla Firefox (свободное ПО)
Windows 7 32 bit учебный корпоративная; VL 49477S2	Google Chrome (свободное ПО)
Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655)	Yandex Browser (свободное ПО)
P7 Офис (с/н 5260001439)	Moodle (свободное ПО)
Dr.Web (с/н ZNFC-CR5D-5U3U-JKGP от 20.05.2024 до 30.05.2025)	

В таблице 9 указан перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, к которым обеспечен доступ (удаленный доступ).

**Таблица 9 - Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

№	Наименование профессиональной базы данных, информационно-справочной системы	Доступ к ресурсу (удаленный доступ с указанием ссылки/доступ из локальной сети университета)
1	2	3
2	Единый архив экономических и социологических данных	<a href="http://sophist.hse.ru/data_access.shtml">http://sophist.hse.ru/data_access.shtml</a>
3	Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	доступ из локальной сети

<b>4</b>	Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)	<a href="https://www.fedstat.ru/">https://www.fedstat.ru/</a>
<b>5</b>	Статистическая информация по странам ОЭСР и отдельным странам, не являющимся членами	<a href="https://stats.oecd.org/">https://stats.oecd.org/</a>
<b>6</b>	Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	доступ из локальной сети

## **8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ**

В таблице **10** указан перечень образовательных ресурсов, имеющих формы, адаптированные к ограничениям их здоровья, а также сведения о наличии специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования.

Таблица 10 - Образовательные ресурсы для инвалидов и лиц с ОВЗ

<b>№</b>	<b>Перечень образовательных ресурсов, приспособленных для использования инвалидами и лицами с ОВЗ</b>	<b>Сведения о наличии специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	ЭБС «Консультант студента»	озвучка книг и увеличение шрифта
2	ЭБС «Лань»	специальное мобильное приложение - синтезатор речи, который воспроизводит тексты книг и меню навигации

Адаптированные образовательные программы (АОП) в образовательной организации не реализуются в связи с отсутствием в контингенте обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), желающих обучаться по АОП. Согласно Федеральному Закону об образовании 273-ФЗ от 29.12.2012 г. ст. 79, п.8 "Профессиональное обучение и профессиональное образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляются на основе образовательных программ, адаптированных при необходимости для обучения указанных обучающихся". АОП разрабатывается по каждой направленности при наличии заявлений от обучающихся, являющихся инвалидами или лицами с ОВЗ и изъявивших желание об обучении по данному типу образовательных программ.

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Учебные аудитории для проведения занятий по дисциплине, оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определен в данном разделе.

Таблица 11 - Оснащенность аудиторий и помещений для самостоятельной работы студентов по дисциплине

№	Наименование аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность аудиторий помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
	1	2	3
1	<b>3313</b> Мультимедийная аудитория (для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) г. Нижний Новгород, Минина 28а, учебный корпус 3	1. Персональные компьютеры PC Intel Core i3-6100 3,70 GHz/8 Gb RAM/HDD 500 Gb; · Монитор 21,5", в составе локальной вычислительной сети, с подключением к интернету - 11; 2. Компьютерные столы – 11 шт. 3. Рабочее место препод. – 1 шт. 4. Стулья - 2 шт.. ; 5. Доска меловая – 1 шт. 6. Парты - 14 шт. 7. Экран - 1 шт. 8..Мультимедийный проектор BENQ -1шт.	1. Windows 10 Pro для учебных заведений; 2. Adobe Acrobat Reader DC-Russian;(беспл) 3. MsOfficeProPlus 2013 4. MathCad 15 M010(PKG-7543-FN, MNT-PKG -7543-FN-T2 договор № 28-13/13-057 от 26.02.13 бессрочное).. 5. Dr.Web (от 26.05.2025) 6. Python 3.11 64-bit (свободно распространяемое ПО). 7. Microsoft Visual Studio Professional 2012 8. Astra Linux Common Edition (Лицензия № 195200003- ore-2.12- client- 7298)
2	<b>6130</b> Компьютерный класс (для самостоятельной работы студентов, курсового проектирования, выполнения курсовых работ), г. Нижний Новгород, Казанская ул., 12, учебный корпус 6	ПК Intel Corei i3 4130 3.4Ghz/2x4GbRAM /500GbHDD/MB GIGABYTE GA-H97-HD3/500W ,в составе локальной вычислительной сети, с подключением к интернету.Монитор LG 22E2N 21.5,LED-17шт. 2. Доска меловая 1шт. 3.Компьютерные столы - 17шт. 4. Рабочее место преподавателя -1шт. 5. Стулья -16 6. Переносной экран -1шт. Для инвалидов и лиц с ОВЗ: переносной радиокласс, клавиатура адаптированная	1. Windows10 для учебных заведений (подписка DreamSpark Premium, договор №Tr113003 от 25.09.14); 2. Adobe Acrobat Reader DC-Russian;(беспл.) 3. MsOfficeProPlus 2016 (лицензия № 42470655); 4. MathCad 15 M010(PKG-7543-FN, MNT-PKG -7543-FN-T2 договор № 28-13/13-057 от 26.02.13 бессрочное). 5. Free Pascal 2.6.4 6. Gimp 2.8.18; 6. inkscape: 1.0.2_2021-01-15_e86c870879-x64 free ware 7. Dr.Web (от 26.05.2025)

## 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 10.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий (выбирается из приложения к РПД):

- проблемное обучение (дискуссии, проблемные лекции, работа в группах );
- разбор конкретных ситуаций;
- использование аналитических задач.

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с оценками, полученными в течение семестра. Студентам, выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

**Результат обучения считается сформированным на повышенном уровне**, если теоретическое содержание курса освоено полностью. При устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, использует в ответе дополнительный материал. Все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты, проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

**Результат обучения считается сформированным на пороговом уровне**, если теоретическое содержание курса освоено полностью. При устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий

**Результат обучения считается несформированным**, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже трех по оценочной системе, что соответствует до пороговому уровню.

### **10.2. Методические указания для занятий лекционного типа**

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины (Таблица 4). Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала. Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

В ходе лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала.

### **10.3. Методические указания по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа**

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях, работа над заданиями в группах.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков применения инструментов управленческого учета, составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий.

#### **10.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендованной литературы, представленной в Разделе 6.

В процессе самостоятельной работы при изучении дисциплины студенты могут работать на компьютере в специализированных аудиториях для самостоятельной работы (указано в таблице 11). В аудиториях имеется доступ через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) и электронной библиотечной системе (ЭБС), где в электронном виде располагаются учебные и учебно-методические материалы, которые могут быть использованы для самостоятельной работы при изучении дисциплины.

### **11. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **11.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе текущего контроля успеваемости**

##### **11.1.1. Перечень дискуссионных тем к лекционным и практическим занятиям**

###### Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Дайте определение понятий: изменение, развитие, реинжиниринг, реновация, инновация.
2. Сформулируйте роль и значение управления изменениями в организации.
3. Назовите основные факторы, определяющие успешность управления изменениями.
4. Объясните, в чем состоит сущность управления изменениями.
5. Опишите основные элементы системы управления изменениями.
6. Сформулируйте требования к формулировке целей и задач управления изменениями.
7. Как формируется команда для управления изменениями?
8. Покажите роль лидера при проведении изменений в организации.
9. Опишите роль персонала при проведении изменений.
10. Какие факторы влияют на поведение людей в процессе изменений?
11. Охарактеризуйте основные типы реакции персонала на организационные изменения.
12. От чего зависит выбор стиля управления изменениями?
13. Какие личные особенности сотрудников необходимо учитывать при формировании команды для проведения изменений?
14. Дайте определение организационной культуры как драйвера (или тормоза) перемен.
15. Дайте характеристику типам конфликтных ситуаций, возникающим в процессе

перемен.

16. Дайте характеристику источникам эти конфликтных ситуаций.
17. Опишите способы разрешения конфликтных ситуаций при проведении организационных изменений.
18. Покажите роль конструктивных конфликтов при проведении организационных изменений.
19. Опишите основные роли менеджера при проведении изменений.
20. Дайте характеристику основным стилям руководства процессами организационных изменений.

### **11.1.2. Типовые аналитические упражнения**

Опишите, как реализуется процесс управления изменениями в изучаемой организации.

1. Оцените качество процесса управления изменениями в изучаемой организации.
2. Опишите цели и задачи управления изменениями в изучаемой организации.
3. Опишите содержание процесса управления изменениями в изучаемой организации.
4. Определите их сильные и слабые стороны управления изменениями в изучаемой организации.
5. Оцените эффективность управления изменениями в рассматриваемой организации.
6. Покажите движущие и тормозящие силы организационных изменений в компании.
7. Дайте оценку качества управления изменениями в изучаемой организации.
8. Покажите, какие факторы оказывают негативное влияние на процессы организационных изменений в компании.
9. Определите причины, по которым работники сопротивляются переменам
10. Покажите на примере компаний, как учитываются индивидуальные поведенческие особенности сотрудников предприятия при проведении изменений.
11. Кто из сотрудников вашего предприятия занимается этой работой?
12. Определить применяемый в организации стиль управления изменениями.
13. Является ли конфликтная ситуация при проведении изменений естественным и нормальным явлением в организации?
14. Какие виды конфликтных ситуаций присутствуют в вашей организации при проведении изменений?
15. Объясните, как влияют способы управления изменениями на эффективность коммуникационного процесса.
16. Покажите, как влияет на процесс управления изменениями организационная культура.
17. Определите, какую роль играет лидеры в управление изменениями в изучаемой вами организации.

### **11.1.3. Типовые тестовые задания для текущего контроля**

Выбрать правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Что такое «управление изменениями» в организационном контексте?
  - а) Простое объявление о предстоящих переменах сотрудникам.
  - б) Процесс, инструменты и техники для управления людьми со стороны достижения целей изменения.
  - в) Исключительно техническая перестройка бизнес-процессов.
  - г) Задача исключительно топ-менеджмента.
2. Кто из перечисленных авторов является создателем одной из самых известных моделей управления изменениями «8 шагов изменения организации по Джону Коттеру»?
  - а) Элтон Мэйо

- б) Джон Коттер
- в) Курт Левин
- г) Питер Друкер

3. Модель Курта Левина описывает процесс изменения через три стадии. Что это за стадии?

- а) Анализ, планирование, внедрение
- б) Размораживание, изменение, замораживание
- в) Запуск, исполнение, завершение
- г) Инициация, сопротивление, принятие

4. Что такое «зона комфорта» сотрудника в контексте изменений?

- а) Физическое рабочее место сотрудника.
- б) Устоявшаяся модель поведения, при которой человек чувствует себя безопасно и привычно.
- в) Место для отдыха в офисе.
- г) Уровень дохода, который устраивает сотрудника.

5. Основная причина сопротивления изменениям со стороны сотрудников — это...

- а) Врожденное упрямство людей.
- б) Страх перед неизвестностью, потерями стабильности, статуса или компетенций.
- в) Недостаточная заработка платы.
- г) Отсутствие интереса к работе.

6. Какая из перечисленных моделей focuses на индивидуальных реакциях людей на изменения и описывает кривую эмоционального принятия?

- а) Модель ADKAR
- б) Модель МакКинси 7S
- в) Кривая изменения Кюблер-Росс
- г) Теория X и Y МакГрегора

7. Модель ADKAR (от Prosci) — это модель...

- а) для стратегического анализа компании.
- б) для индивидуального принятия изменений, где каждый сотрудник должен пройти через 5 ключевых элементов.
- в) для подбора персонала.
- г) для управления проектами.

8. Расшифруйте аббревиатуру ADKAR -

9. Что является первым и crucial шагом в модели Коттера по созданию ощущения безотлагательности?

- а) Немедленно уволить несогласных.
- б) Создать коалицию для руководства изменениями.
- в) Создать ощущение безотлагательности (urgency).
- г) Разработать стратегическое видение.

10. Какой из этих факторов НЕ является типичным барьером для успешных изменений?

- а) Отсутствие ясного и разделяемого видения.
- б) Недостаточная коммуникация.
- в) Слишком быстрое достижение первых результатов.
- г) Сопротивление сотрудников.

11. Роль «Чемпиона изменений» (Change Champion) заключается в...

- а) Финансировании проекта изменений.
- б) Формальном подписании приказов.
- в) Активной поддержке изменений на своих участках, донесении идей до коллег и обратной связи руководству.
- г) Наблюдении за процессом со стороны.

12. Что такое «пилотное внедрение» (пилотный проект) в управлении изменениями?
- а) Полномасштабный запуск изменений по всей компании.
  - б) Тестирование изменений в ограниченном масштабе (например, в одном отделе) перед широким внедрением.
  - в) Обучение пилотов самолетов новым методикам.
  - г) Этап планирования без реальных действий.
13. Коммуникация в процессе изменений должна быть:
- а) Однократной, в момент объявления.
  - б) Постоянной, честной, своевременной и многоаспектной (через разные каналы).
  - в) Только через официальные письменные приказы.
  - г) Минимальной, чтобы не вызывать панику.
14. Что подразумевает этап «Замораживания» (Refreezing) в модели Левина?
- а) Прекращение всех изменений.
  - б) Стабилизацию нового состояния, закрепление новых поведенческих моделей и процедур.
  - в) Увольнение сотрудников.
  - г) Заморозку бюджета проекта.
15. Ключевая цель обратной связи (feedback) от сотрудников во время изменений — это...
- а) Контроль за их дисциплиной.
  - б) Выявление проблем и точек сопротивления для их своевременного устранения.
  - в) Поиск виновных в ошибках.
  - г) Формальность.
16. «Моральное право на изменения» (Change License)? – это
17. Какие из перечисленных действий помогут снизить сопротивление изменениям?
- а) Сокрытие информации до последнего момента.
  - б) Принуждение и угрозы.
  - в) Вовлечение сотрудников в процесс обсуждения и планирования.
  - г) Игнорирование негативных мнений.
18. Управление изменениями в основном фокусируется на...
- а) Технической стороне проекта (новое ПО, оборудование).
  - б) Людской стороне проекта (восприятие, принятие, поведение).
  - в) Финансовом моделировании.
  - г) Юридическом сопровождении.
19. Что измеряет «готовность к изменениям» (Change Readiness Assessment)?
- а) Только финансовые возможности компании.
  - б) Уровень осведомленности, мотивации и способности организации принять и внедрить изменение.
  - в) Количество компьютеров в компании.
  - г) Скорость интернета в офисе.
20. «Пост-implementation review» (анализ после внедрения) проводится для...
- а) Наказания несправившихся сотрудников.
  - б) Оценки достигнутых результатов, извлечения уроков и закрепления успеха.
  - в) Закрытия проекта в бухгалтерии.
  - г) Прекращения任何 дальнейшей коммуникации.
21. Создание «коалиции лидеров изменений» важно, потому что...
- а) Так требует трудовое законодательство.
  - б) Один человек не может провести изменения в одиночку; нужна команда влиятельных сторонников.

- в) Это увеличивает бюджет проекта.  
г) Это позволяет переложить ответственность.
22. Какие из перечисленных являются измеримыми выгодами эффективного управления изменениями?
- а) Улучшение настроения в коллективе.
  - б) Сокращение сроков реализации проекта, повышение рентабельности инвестиций (ROI), снижение текучести кадров.
  - в) Увеличение количества совещаний.
  - г) Написание более объемных отчетов.
23. Что НЕ является типичной ошибкой в управлении изменениями?
- а) Недооценка сопротивления.
  - б) Чрезмерная и честная коммуникация.
  - в) Отсутствие видения.
  - г) Отсутствие поддержки со стороны топ-менеджмента.
24. «Подкрепление» (Reinforcement) в модели ADKAR относится к...
- а) Найму новых сотрудников.
  - б) Закреплению новых методов работы через поощрения, признание и оценку результатов.
  - в) Усилинию контроля и наказаний.
  - г) Усилинию технической инфраструктуры.
25. Управление рисками в проекте изменений включает в себя
26. Кто несет основную ответственность за успех организационных изменений?
- а) Только проектный менеджер.
  - б) Только HR-отдел.
  - в) Первые лица компании и топ-менеджмент.
  - г) Все сотрудники компании, но лидерство исходит сверху.
27. Трансформация корпоративной культуры — это
28. «Спонсор» (Sponsor) проекта изменений — это
29. Почему важно праздновать краткосрочные победы (short-term wins) в процессе изменений?
- а) Чтобы потратить остаток бюджета.
  - б) Чтобы поддерживать мотивацию и демонстрировать, что изменения работают и приносят результат.
  - в) Чтобы устроить корпоратив.
  - г) Чтобы отвлечь сотрудников от долгосрочных целей.
30. Эффективное управление изменениями в конечном счете приводит к...
- а) Гарантированному успеху любого проекта.
  - б) Значительному повышению вероятности достижения целей проекта и его окупаемости (ROI).
  - в) Полному отсутствию любого сопротивления.
  - г) Автоматическому решению всех бизнес-проблем.

## **11.2 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов**

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на экзамен.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену (ПК-7)

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных

- изменений.
3. Особенности управления организационными изменениями.
4. Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
5. Основные виды изменений в организациях.
6. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
7. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.
8. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
9. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.
10. Изменения как основа организационного развития.
11. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
12. Инновационный подход к организационному развитию.
13. Цели и стратегия организационных изменений.
14. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
15. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
16. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
17. Реинжиниринг в организации бизнеса.
18. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса.
19. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
20. Мотивация организационных изменений.
21. Глобальные шоковые волны и необходимость перемен.
22. Ускорение темпов перемен и усложнение задач по управлению ими.
23. Российский бизнес в контексте общественных изменений в стране.
24. Сущность концепций организационного развития организационных изменений
25. Типология организационных изменений
26. Стратегические и инкрементальные изменения.
27. Изменения в форме совершенствования, реинжиниринга, реорганизации, реструктуризации и перестройки организаций.
28. Системный подход к управлению организационными изменениями.
29. Основные поведенческие реакции персонала на организационные изменения и необходимость их учета при проектировании и имплементации перемен.
30. Основные технологии управления изменениями.
31. Креативная (творчески-поисковая) реакция персонала на изменения.
32. Прагматически-заинтересованная реакция персонала на изменения..
33. Реакция вынужденной аккомодации персонала на изменения.
34. Сопротивление персонала изменениям.
35. Управленческая воля, гибкость и социальная ответственность руководителя при преодолении сопротивления персонала изменениям.
36. Анализ поля сил при проектировании и реализации изменений.
37. Матрица 6х6.
38. Матрица +- 10.
39. Матрица +- 25.
40. Матрица +-8.
41. Матрица АТ.
42. Матрица АПС.
43. Глобальные шоковые волны и необходимость перемен.
44. Ускорение темпов перемен и усложнение задач по управлению ими.
45. Российский бизнес в контексте общественных изменений в стране.

46. Сущность концепций организационного развития организационных изменений
47. Типология организационных изменений
48. Стратегические и инкрементальные изменения.
49. Изменения в форме совершенствования, реинжиниринга, реорганизации, реструктуризации и перестройки организаций.
50. Системный подход к управлению организационными изменениями.