Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бадранов Азат Шамилевич
Должность: Исполняющий обязанности ректора ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 16.11.2026 11:43:37
Уникальный программный ключ:
730740a15bbef2bedb4db2578b4a02f7f6994b7b

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДАЮ
И.о. ректора ГБОУ ВО «БАГСУ»
_____ А.Ш.Бадранов
«01» июня 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Управление изменениями

Б1.О.13

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.04. Государственное и муниципальное управление

Профиль
Руководитель высшего звена

Квалификация

Магистр

Форма обучения

заочная

Уфа 2026

Рабочая программа дисциплины «Б1.О.13 Управление изменениями» / сост. И.Ш. Рысаев - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2026

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

РЕКОМЕНДОВАН заседанием кафедры государственного и муниципального управления

протокол № 8 от «10» апреля 2026 г.

Заведующий кафедрой И.Ш.Рысаев
(подпись)

Согласовано
Руководитель ОПОП Я.В.Ободец
(подпись)

@ Рысаев И.Ш., 2026 год
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2026 год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины 4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине 5
3 Структура и содержание дисциплины 7
3.1 Структура дисциплины 7
3.2 Содержание разделов дисциплины 7
3.3 Практические занятия (семинары) 8
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины 8
4.1 Основная литература 8
4.2 Дополнительная литература 8
4.3 Периодические издания 9
4.4 Интернет-ресурсы 9
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам) .. 9
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий 10
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины 10
Фонд оценочных средств 12
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель (цели) освоения дисциплины:

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» овладение современными методами управления социально-организационными изменениям, в том числе в системе государственного и муниципального управления.

Основными **задачами** изучения учебной дисциплины «Управление изменениями» являются:

- ознакомление с категориально-понятийным аппаратом дисциплины «Управление изменениями»;
- определить особенности типов и видов социальных изменений;
- выявить современные тенденции социально-организационных изменений, в том числе в системе государственного и муниципального управления;
- овладеть знаниями об этапах изменений и методами их проведения;
- провести анализ основных причин сопротивления персонала изменениям и овладеть методами их преодоления

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.13 «Управление изменениями» - одна из дисциплин, составляющих основу высшего управленческого образования. Она относится к дисциплинам вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)».

2. Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ОПК-5	Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	**ИОПК-5.1** Знает методы рационального планирования и использования государственных и муниципальных ресурсов, бюджетных расходов и имущества **ИОПК-5.2** Умеет использовать методы рационального планирования и использования государственных и муниципальных ресурсов, бюджетных рас-	**Знать** - основные понятия и аспекты управления изменениями как способа рационального использования бюджетных средств и имущества; технологии планирования организационных изменений и составления программы проведения изменений; особенности и этапы реализации плана изменений; причины сопротивления изменениям и основные формы сопротивлений; пути преодоления сопротивления изменениям; варианты

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
		ходов и имущества **ИОПК-5.3** Владеет навыками рационального планирования и использования государственных и муниципальных ресурсов, бюджетных расходов и имущества	последовательности действий для ослабления сопротивления изменениям; методы преодоления сопротивления изменениям. **Уметь** - разрабатывать программу организационных изменений и использовать различные методы проведения изменений с целью оптимизации бюджетных процессов. **Владеть** - навыками участия в реализации программы организационного реформирования; навыками использования методов преодоления сопротивления изменениям; навыками оценка соответствия изменений стратегическим целям организации; навыками самостоятельного выбора оптимальных управленческих решений в зависимости от текущего и перспективного состояния организации; навыками совершенствования бюджетных процессов.

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	3 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**108**	**108**
Контактная работа:	**10**	**10**
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	3 семестр	всего
Промежуточная аттестация (зачет)	-	-
Самостоятельная работа: - *выполнение типового и творческого задания;* - *самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* - *подготовка к практическим занятиям, докладам;* - *подготовка к рубежному контролю*	**94** 23 23 24 24	**94** 23 23 24 24
Вид итогового контроля	**4** **Зачет**	**4** **Зачет**

Разделы дисциплины, изучаемые в 3 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Управление процессом изменений. Готовность организации к изменениям.	51	2	2	47
2	Концепции и модели управления организационными изменениями.	53	2	4	47
	Зачет	4			
	Итого:	108	4	6	94

3.2 Содержание разделов дисциплины

№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Управление процессом изменений. Готовность организации к изменениям	Типы и причины изменений. Стратегические и тактические изменения. Процесс создания и внедрения изменений, выбор подхода к изменениям. Работа с сопротивлением изменениям. Роли и обязанности участников изменений. Управляемые и неуправляемые изменения. Факторы и критерии готовности организации к изменениям. Корпоративная культура как среда для развития или сдерживания изменений.
2	Концепции и модели управления организационными изменениями	Модель изменений К. Левина. Модель ADKAR. Теория Коттера. Теория 7 С Маккинзи. Теория подталкивания или надж-подход. Переходная модель Бриджеса. Теория Сатир. 3 уровня сопротивления и модель изменений Маурера. Цикл Деминга PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера.

3.3Курсовой проект (курсовая работа) – не предусмотрена

4Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126327

2. Управление изменениями : учебник / Р.Р. Хуссамов, А.В. Трачук, Н.В. Линдер [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 446 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2129221. - ISBN 978-5-16-019564-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2129221

3. Лачинина, Т. А. Управление изменениями : учебное пособие / Т.А. Лачинина. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 259 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1859856. - ISBN 978-5-16-017520-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1859856

4. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 5-е изд., перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2157178. - ISBN 978-5-16-020070-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2157178

5. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1995308

4.2 Дополнительная литература

1. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. - Москва : Директ-Медиа, 2023. - 201 с. - ISBN 978-5-4499-3400-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2145777

2. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 302 с. - ISBN 978-5-394-05123-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2084826

3. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 193 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-020132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2160985

4. Адизес, И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов : практическое руководство / И. К. Адизес. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 260 с. -

(Серия «Методология Адизеса»). - ISBN 978-5-9614-8032-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2231270

4.3 Периодические издания

Журнал Государственная служба. Научно-политический журнал. Изд-во РАНХиГС. - [Электронный ресурс]. - URL: http://pa-journal.igsu.ru/

Журнал Вопросы государственного и муниципального управления -[Электронный ресурс]. - URL: https://vgmu.hse.ru/

Российская газета. - [Электронный ресурс]. - URL: http://www.rg.ru/dok/

Журнал Менеджмент в России и за рубежом - http://www.mevriz.ru/

4.4 Интернет-ресурсы

- Президент РФ – http://www.kremlin.ru./
- Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации – http://www.duma.gov.ru
- Единый портал для размещения информации о разработке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатов их публичного обсуждения – http://regulation.gov.ru
- Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации – http://www.council.gov.ru.
- Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – http://www.consultant-plus.ru
- Федеральная служба государственной статистики – http://www.gks.ru
- Российская государственная библиотека (бывшая им. В.И. Ленина). - http://www.rsl.ru
- Российская национальная библиотека. - http://www.nlr.ru не удается отобразить страницу

4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Для подготовки к практическим занятиям необходимо ознакомиться с планом занятий, изучить конспект лекций, рекомендованную литературу, самостоятельно проверить знания по теме.

Практические занятия проходят в учебных группах по всем темам курса. Основные методы, используемые в ходе проведения практических занятий по дисциплине «Управление изменениями» - это методы опроса, докладов, дискуссий, контрольных работ с последующим их обсуждением и анализом допускаемых ошибок. При ответе на вопросы необходимо внимательно прочитать их текст и попытаться дать аргументированное объяснение. Порядок ответа на вопрос может быть различным: либо вначале делается вывод, а затем приводятся аргументы в его защиту, либо дается развернутая аргументация решения, на основании которой предлагается ответ.

При сомнении в правильности ответа, можно посоветоваться с другими обучающимися или обратиться за консультацией к преподавателю.

Занятия проводятся в форме свободной дискуссии при активном участии всех обучающихся, у которых всегда имеется возможность дополнить выступающих, не соглашаться с ними, высказывать альтернативные точки зрения и отстаивать их, поправлять выступающих, задавать им вопросы, предлагать для обсуждения новые проблемы. Вопросы могут быть заданы и преподавателю.

Обсуждение каждого вопроса, упражнения, задачи (ситуации) обычно заканчиваются кратким заключением преподавателя. По окончании занятия преподаватель подводит итоги дискуссии и высказывает свою точку зрения, отмечая положительные или отрицательные моменты.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

В образовательном процессе применяются аудитории 205, 310.

Аудитория 310.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

- Деловая игра "Бизнес-курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.)
- Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)
- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))
- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 205.

Доска – классная -1 шт.

Доска белая магнитная М007100281 - 1 шт.

Герб РФ и РБ.
Флаги РФ и РБ.
Слова гимна РФ и РБ.
Трибуна настольная - 1 шт.
56 посадочных мест.

Аудитория 310.
Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.
Доска маркерно-магнитная TZ 7484- 1 шт.
Доска классная -1 шт.
29 посадочных мест.

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа;
- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины включает в себя лекционные и практические занятия и самостоятельную работу обучающихся.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов курса.

На практических занятиях предполагается рассмотрение теоретических парадигм и анализ конкретных практических вопросов в рамках изучаемой дисциплины. Обучающимся будут предложены задания, которые нацелены на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий.

Учебные занятия проводятся в форме контактной работы (аудиторной и внеаудиторной) и самостоятельной работы обучающихся.

Работа с рекомендованной литературой. При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала.

Подготовка к практическим занятиям. Для успешного освоения материала обучающимся рекомендуется сначала ознакомиться с учебным материалом, изложенным в лекциях и основной литературе, затем выполнить самостоятельные задания, при необходимости обращаясь к дополнительной литературе. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его наиболее важная и сложная часть, требующая пояснений преподавателя в процессе контактной работы с обучающимися. Остальная его часть восполняется в ходе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам и структурировать изученный материал. Целесообразно готовиться к практическим занятиям за 1-2 недели до их начала.

Выполнение заданий нацелено на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий. Выполнение заданий позволяет оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Подготовка к экзамену (зачету, зачету с оценкой). При подготовке к экзамену (зачету, зачету с оценкой) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рабочую программу дисциплины, фонд оценочных средств, нормативную, учебную и рекомендуемую литературу. Подготовка обучающегося к экзамену (зачету, зачету с оценкой) включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение семестра; непосредственная подготовка по темам курса; подготовка к ответу на вопросы.

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра государственного и муниципального управления

Фонд
оценочных средств
по дисциплине Б1.О.13 «Управление изменениями»

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль)
Руководитель высшего звена

Форма обучения
заочная

Уфа 2026

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление по дисциплине «Б1.О.13 Управление изменениями»

Составитель: И.Ш.Рысаев

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине Б1.О.13 «Управление изменениями»

Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Управление изменениями»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	3 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**108**	**108**
Контактная работа:	**10**	**10**
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Промежуточная аттестация (зачет)	-	-
Самостоятельная работа: *- выполнение типового и творческого задания;* *- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- подготовка к практическим занятиям, докладам;* *- подготовка к рубежному контролю*	**94** 23 23 24 24	**94** 23 23 24 24
Вид итогового контроля	**4** **Зачет**	**4** **Зачет**

Разделы дисциплины, изучаемые в 1 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Управление процессом изменений. Готовность организации к изменениям.	51	2	2	47
2	Концепции и модели управления организационными изменениями.	53	2	4	47
	Зачет	4			
	Итого:	108	4	6	94

2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения:

Формируемые компетенции	*Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций*	*Типы контроля*
ОПК-5 Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	**Знать** - основные понятия и аспекты управления изменениями как способа рационального использования бюджетных средств и имущества; технологии планирования организационных изменений и составления программы проведения изменений; особенности и этапы реализации плана изменений; причины сопротивления изменениям и основные формы сопротивлений; пути преодоления сопротивления изменениям; варианты последовательности действий для ослабления сопротивления изменениям; методы преодоления сопротивления изменениям. **Уметь** - разрабатывать программу организационных изменений и использовать различные методы проведения изменений с целью оптимизации бюджетных процессов. **Владеть** - навыками участия в реализации программы организационного реформирования; навыками использования методов преодоления сопротивления изменениям; навыками оценка соответствия изменений стратегическим целям организации; навыками самостоятельного выбора оптимальных управленческих решений в зависимости от текущего и перспективного состояния организации; навыками совершенствования бюджетных процессов.	Доклад, тест, устный групповой опрос, зачет
	Уметь: - анализировать системы стратегического, текущего и оперативного контроля в социальном управлении, изучать системы стратегического, текущего и оперативного контроля в государственном и муниципальном управлении	Практическое задание, доклад, тест, устный групповой опрос; зачет

Формируемые компетенции	*Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций*	*Типы контроля*
	Владеть: - основами разработки системы стратегического, текущего и оперативного контроля	Выполнение индивидуального творческого задания. зачет

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

Чтение текста по главам и разделам в соответствии с темами рабочей программы, составление схем – на основе того же учебного пособия, конспектирование текстов для подготовки выступлений на семинарских занятиях; работа со словарями и справочниками по уточнению ключевых понятий изучаемой темы; ознакомление с нормативными документами в соответствии с задачами рассматриваемой темы занятия.

Составление плана и тезисов ответа на семинарских занятиях; подготовка сообщений к выступлению на семинаре.

Решение типовых и творческих заданий.

Подготовка контрольной работы (в соответствии с приведенными рекомендациями).

Подготовка к рубежному контролю и т.п.

Темы для самостоятельного изучения:

1. Организационные изменения.
2. Алгоритм проведения изменений.
3. Теория ограничений Э. Голдратта.
4. Использование типовых шагов для проведения изменений по работам Д.Коттера
5. Модель ADKAR.
6. Методология AIM (Accelerated Implementation Methodology).
7. Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса.
8. Модель перехода Уильяма Бриджа.
9. Модель изменений Джона Коттера.
10. Модель Кублера-Росса. Модель Курта Левина.
11. Изменение стратегии.
12. Изменение технологий.
13. Изменения структуры.
14. Изменение отношения и поведения персонала.

Домашние задания:

– чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы), конспектирование текста;

– ознакомление с нормативными документами;

– повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);

– составление плана и тезисов ответа; изучение нормативных материалов;

– подготовка сообщений к выступлению на семинаре.

Работа в системе дистанционного обучения БАГСУ. При необходимости обучающийся может получить логин и пароль для работы в системе дистанционного обучения БАГСУ. Электронные курсы включают тексты лекций, мультимедийные презентации, тесты и контрольные задания.

Устный индивидуальный опрос

Устный индивидуальный опрос проводится после изучения каждой новой темы с целью выяснения наиболее сложных вопросов, степени усвоения информации.

Обучающийся излагает содержание вопроса изученной темы.

Критерии и методика оценивания:

- 5 баллов выставляется обучающемуся, если точно используется терминология, показано уверенное владение нормативной базой;

- 4 балла выставляется обучающемуся, допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, нет определенной логической последовательности, не в полной мере точно используется терминология;

- 3 балла выставляется обучающемуся, нет общего понимания вопроса, имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии.

Устный групповой опрос

Устный групповой опрос проводится после изучения каждой новой темы с целью выяснения наиболее сложных вопросов, степени усвоения информации, поддержания внимания слушающей аудитории.

Критерии и методика оценивания:

- 5 баллов выставляется обучающемуся, если точно используется терминология, показано уверенное владение нормативной базой;

- 4 балла выставляется обучающемуся, допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, нет определенной логической последовательности, неточно используется терминология;

- 3 балла выставляется обучающемуся, нет общего понимания вопроса, имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии.

Доклад

Доклад представляет собой самостоятельное публичное выступление студента по представлению полученных результатов решения определенных учебно-исследовательских или научных задач Доклад готовится в письменной форме с соблюдением основных требований к работам такого уровня. В докладе раскрываются теоретические основы исследуемой темы, характеризуется объект исследования, выделяются основные управленческие проблемы и пути их решения.

К докладу готовится презентация (8-10 слайдов) с наиболее важными выводами, графическими и табличными материалами по теме.

Примерные темы докладов и презентаций:

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации.
3. Задачи управления организационными изменениями.
4. Классификация организационных изменений.5. История возникновения и развития организационных изменений.
6. Принципы управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.

4 Вопросы для самопроверки обучающихся

Вопросы для самопроверки при подготовке к зачету (58 вопросов)

1. Природа и свойства организации.
2. Модели организации.
3. Типология организаций.
4. Концепция развития организации и внутренние источники развития.
5. Взаимодействие с внешней средой и внешние источники развития организации.
6. Понятие и значение организационных изменений и их роль в подготовке сбалансированных управленческих решений.
7. Классификация организационных изменений, технологические и продуктовые инновации в деятельности предприятий.
8. Принципы управления процессом изменений.
9. Этапы процесса управления изменениями.
10. Области организационных изменений.
11. Организация как динамическая система.
12. Система управления развитием организации.
13. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
14. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
15. Сущность, свойства закономерности развития организации.
16. Модели развития и жизненного цикла организации.
17. Модель изменений К. Левина.
18. Модель ADKAR.

19. Теория Коттера.
20. Теория 7 С Маккинзи.
21. Теория подталкивания или надж-подход.
22. Переходная модель Бриджеса. Теория Сатир.
23. 3 уровня сопротивления и модель изменений Маурера.
24. Цикл Деминга PDCA как основа непрерывных изменений.
25. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера.
26. Методы диагностики и анализа при изменениях в организации.
27. Проектирование организационных изменений.
28. Выбор программ и проектов проведения организационных изменений.
29. Реализация проектов организационных изменений.
30. Контроль управления изменениями.
31. Стратегии осуществления изменений.
32. Выбор стратегии изменений.
33. Система стратегических изменений.
34. Области проведения стратегических изменений.
35. Изменения функциональных стратегий.
36. Стратегии технологических и продуктовых инноваций в деятельности организации.
37. Проблемы проведения стратегических изменений
38. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации.
39. Подходы к реструктуризации управления организацией.
40. Методы и средства реструктуризации.
41. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации.
42. Основные риски при осуществлении реструктуризации.
43. Документальное оформление структурных изменений в организации
44. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
45. Обзор концепций реинжиниринга бизнес-процессов.
46. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
47. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
48. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
49. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
50. Понятие «сопротивление изменениям», виды сопротивления.
51. Причины сопротивления изменениям.
52. Методы преодоления сопротивления изменениям.
53. Диагностика эффективности организационной культуры.
54. Изменения в организационной культуре.
55. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры.
56. Формирование новой организационной культуры.
57. Поддержание организационной культуры.
58. Документальное оформление и нормирование изменений в организации.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1. Основная литература

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126327

2. Управление изменениями : учебник / Р.Р. Хуссамов, А.В. Трачук, Н.В. Линдер [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 446 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2129221. - ISBN 978-5-16-019564-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2129221

3. Лачинина, Т. А. Управление изменениями : учебное пособие / Т.А. Лачинина. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 259 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1859856. - ISBN 978-5-16-017520-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1859856

4. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 5-е изд., перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2157178. - ISBN 978-5-16-020070-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2157178

5. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1995308

5.2 Дополнительная литература

1. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. - Москва : Директ-Медиа, 2023. - 201 с. - ISBN 978-5-4499-3400-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2145777

2. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 302 с. - ISBN 978-5-394-05123-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2084826

3. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 193 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-020132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2160985

4. Адизес, И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов : практическое руководство / И. К. Адизес. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 260 с. - (Серия «Методология Адизеса»). - ISBN 978-5-9614-8032-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2231270

5.3 Периодические издания

1. Журнал Государственная служба. Научно-политический журнал. Изд-во РАНХиГС. - [Электронный ресурс]. - URL: http://pa-journal.igsu.ru/
2. Журнал Вопросы государственного и муниципального управления -[Электронный ресурс]. - URL: https://vgmu.hse.ru/
3. Российская газета. - [Электронный ресурс]. - URL: http://www.rg.ru/dok/
4. Журнал Менеджмент в России и за рубежом - http://www.mevriz.ru/

5.4 Интернет-ресурсы

- Президент РФ – http://www.kremlin.ru./
- Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации – http://www.duma.gov.ru
- Единый портал для размещения информации о разработке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатов их публичного обсуждения – http://regulation.gov.ru
- Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации – http://www.council.gov.ru.
- Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – http://www.consultant-plus.ru
- Федеральная служба государственной статистики – http://www.gks.ru
- Российская государственная библиотека (бывшая им. В.И. Ленина). - http://www.rsl.ru
- Российская национальная библиотека. - http://www.nlr.ru не удается отобразить страницу

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

6.1 ОПК-5 Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом

Фонд тестовых заданий по дисциплине:

1. Изменения – это:

a. Только то, что ведет к конструктивному развитию системы

b. Только те процессы, которые связаны с качественными скачками

c. Всё, что происходит в системах и постоянно

d. Всё, что связано с появлением новых свойств в системе или исчезновением старых, в результате постоянного её взаимодействия с другими системами и элементов внутри системы

2. Принцип «Запрещено все, что не разрешено» характерен для следующего этапа жизненного цикла ОИ:

a. Рождение
b. Упадок
c. Старение
d. Расцвет

3. Полная изоляция от внешней среды и потеря контроля характерны для следующего этапа жизненного цикла ОИ:

a. Упадок
b. Расцвет
c. Рождение
d. Старение

4. К признакам сопротивления изменениям относится:

a. Нейтральное отношение к изменениям
b. «Двойной стандарт»: на словах за изменения, а на деле – против
c. Системное внедрение инноваций
d. Большое желание провести изменения

5. К методам преодоления сопротивления изменениям относится:

a. Обучение и разъяснение
b. Увольнение сопротивляющихся
c. Наблюдение и выжидательная тактика
d. Игнорирование сопротивления

6. К организационным изменениям в системе государственного управления относится:

a. Административные реформы
b. Борьба с инокомыслием и критикой власти
c. Бюрократизм в управлении
d. Консервация системы управления

7. Модель изменений: «Размораживание – изменения – замораживание» предложена:

a. К. Левиным
b. Ф. Тейлором
c. Л. Грейнером
d. Дж. Коттером

8. Восемь шагов управления изменениями обосновал:

a. Л. Грейнер
b. К. Левин
c. Дж. Коттер

d. Ф. Тейлор

9.Пять главных факторов организационных изменений обосновал:

a. Дж. Коттер
b. К. Левин
c. Ф. Тейлор
d. Л. Грейнер

10. Десять закономерных этапов жизненного цикла организации обосновал:

a. Дж. Коттер
b. И. Адизес
c. Л. Грейнер
d. К. Левин

11. Классификация изменений можно проводить:

a. Не существует каких-либо определенных подходов и критериев
b. Неограниченно: всё зависит от управленческих и исследовательских задач
c. Ограниченно: только по строго определенным основаниям
d. Субъективно: по усмотрению и желанию субъекта

12. К современным тенденциям развития организационных изменений относятся:

a. Замедление темпов развития ОИ
b. Не наблюдаются принципиальные новые тенденции
c. Упрощение развития ОИ
d. Рост динамичности, сложности и турбулентности ОИ

13. Организационные изменения в системе государственного управления желательно проводить:

a. Эволюционно и перманентно
b. Революционно и скачкообразно
c. Стихийно и спонтанно

14. Административная реформа как механизм организационных изменений это:

a. Социальные изменения в обществе
b. Изменения в системе в системе государственного управления
c. Экономические изменения

15. Основным источником проведения организационных изменений в системе муниципального управления как вида публичной власти является:

a. Все выше перечисленное
b. Учет мнения граждан муниципальных образований

c. «Сверху», по инициативе государства

d. Влияние зарубежного опыта муниципального управления

16. Управлять изменениями – означает:

a. Отсутствует закономерности изменений, поэтому невозможно ими управлять

b. Невозможно управлять изменениями: они происходят стихийно и спонтанно

c. Выявлять причинно-следственные связи в них, прогнозировать и воздействовать на них в желаемом направлении с учетом их закономерностей

d. Каждое изменение происходит своеобразно и имеет свои особенности, поэтому нет общих подходов к управлению ими

17. Конструктивные и деструктивные изменения классифицируются по следующим критериям:

a. По масштабу изменений

b. По последствиям изменений

c. По времени изменений

d. По характеру и методам их проведения

18. Эволюционные и революционные изменения классифицируются по следующим критериям:

a. По характеру и методам их проведения

b. По времени изменений

c. По масштабу изменений

d. По последствиям изменений

19. К организационным изменениям относятся:

a. Изменения в стиле управления

b. Климатические изменения

c. Изменения в законотворческой деятельности

d. Изменения на рынке труда

20. Изменения в традициях и социально-психологическом климате организации относятся к:

a. Изменениям в миссии и стратегии

b. Изменениям в производственно-технологической сфере

c. Изменениям в организационно-управленческой структуре

d. Изменения в организационной культуре

Практическое задание 1

Одним из инструментов планирования проектов является диаграмма Гантта (англ. Ganttchart), которая применяется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Разработайте диаграмму Гантта (график) для реализации проекта изменений в организации – реструктуризации. Выберите

форму реструктуризации (реструктуризация производства, реструктуризация активов, финансовая реструктуризация или корпоративная реструктуризация), разработайте комплекс мероприятий (действий – не менее 12) для реализации проекта и определите возможные сроки осуществления этих действий.

Практическое задание 2

Кейс для анализа

Долгое время главным мотиватором привлечения и удержания сотрудников российские компании считали уровень зарплаты. Однако в последнее время при смене работы россияне все чаще интересуются положительной репутацией работодателей и социальными программами компаний. Более 70% ищущих работу считают важным наличие соцпакета при трудоустройстве. При этом большинство (81%) заботит наличие программ медицинского страхования, 54% интересуются компенсацией оплаты питания и мобильной связи на работе, 51% - оплатой транспорта, 50% - предоставлением денежных ссуд, 27% - медицинским страхованием для членов семьи, 24% - скидками на абонементы в спортклубы, 20% - оплатой туристических путевок и 17% - оплатой охраняемой автостоянки.

На кадровом рынке сложилась ситуация, когда целый ряд специальностей оказались «перегреты», т.е. когда заработная плата специалиста оказывается гораздо выше его результативности деятельности в компании. В таких ситуациях необходимо регулярно анализировать ситуацию на рынке труда. «Перегретые» специальности приводят к возникновению такого эффекта: часто такие специалисты оказываются наименее надежными сотрудниками – при дефиците на кадровом рынке они готовы перейти в те компании, где им больше заплатят.

К тому же они нарушают баланс в системе грейдов компании, т.к. их заработная плата оказывается гораздо выше, чем у коллег в других отделах. Чтобы избежать большого разрыва в оплате между специалистами одного грейда, некоторые компании вводят в систему оплаты труда «персональные надбавки», которые выполняют компенсирующую роль. В ряде случаев применяют более радикальные методы: например, некоторые функции выводятся на аутсорсинг. Если же все-таки без «перегретого» сотрудника не обойтись, следует расширить его полномочия, чтобы, увеличивая ценность сотрудника, компенсировать «потери» для компании.

Задания и вопросы для обсуждения:

1.Составьте аналитическую таблицу с показателями среднего дохода работников и специалистов по отраслям в Российской Федерации за последние 3-5 лет по данным сайта https://rosstat.gov.ru/ .

2. Назовите основные факторы, влияющие на рост стоимости специалистов на кадровом рынке?

3. Каким образом можно определить заработную плату работника, соответствующую его вкладу в результат деятельности организации?

4. Какие схемы оптимизации выплат по заработной плате работников применяются работодателями?

5. Чем опасны для рынка труда и для организаций, ищущих высокопрофессиональных работников, «перегретые» специалисты?

6. Каковы современные тенденции в мотивации и демотивации персонала? Перечислите основные факторы мотивации и демотивации для руководителей низового, среднего и высшего уровня.

7. В чем разница выявленных тенденций для руководителей и менеджеров среднего звена?

Творческое задание

Доклад представляет собой самостоятельное публичное выступление студента по представлению полученных результатов решения определенных учебно-исследовательских или научных задач Доклад готовится в письменной форме с соблюдением основных требований к работам такого уровня. В докладе раскрываются теоретические основы исследуемой темы, характеризуется объект исследования, выделяются основные управленческие проблемы и пути их решения.

К докладу готовится презентация (8-10 слайдов) с наиболее важными выводами, графическими и табличными материалами по теме.

Примерные темы докладов и презентаций:

1.Корпоративная культура как объект организационных изменений.

2.Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.

3.Особенности управления организационными изменениями.

4. Информационные технологии как фактор 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. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.

12.Инновационный подход к организационному развитию.

13. Кризис как предпосылка организационного развития

14.Интерактивные коммуникации в процессе обновления.

15.Подготовка персонала к циклу организационных изменений.

16.Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.

Количество контрольно-измерительных материалов

№ п/п	Контролируемые компетенции	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов		
		Тестовые задания	*Типовые задачи/задания /вопросы*	*Творческие задания*

1	ОПК-5	20	1	16
	Всего:	20	1	16

Ответы на тестовые задания

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
d	c	a	b	a	a	a	c	d	b
11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
b	d	a	b	a	c	b	a	a	d