

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 82

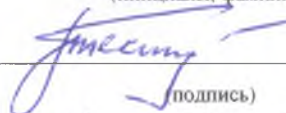
УТВЕРЖДАЮ
Руководитель образовательной программы

доц., к.т.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)

А.Б. Песоцкий

(инициалы, фамилия)



(подпись)

« 25 » 02 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегии управления изменениями»
(Наименование дисциплины)

Код направления подготовки/ специальности	38.04.02
Наименование направления подготовки/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности/ специализации	Стратегическое управление персоналом организации
Форма обучения	заочная
Год приема	2026

Санкт-Петербург– 2026

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

доц., к.т.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)



16.02.26

(подпись, дата)

А.Б. Песоцкий

(инициалы, фамилия)

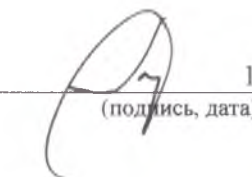
Программа одобрена на заседании кафедры № 82

« 19 » 02 2026 г, протокол № 7

Заведующий кафедрой № 82

д.э.н., проф.

(уч. степень, звание)



19.02.26

(подпись, дата)

А.С. Будагов

(инициалы, фамилия)

Заместитель директора института №8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)



19.02.26

(подпись, дата)

Л.В. Рудакова

(инициалы, фамилия)

Аннотация

Дисциплина «Стратегии управления изменениями» входит в образовательную программу высшего образования – программу магистратуры по направлению подготовки/специальности 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Стратегическое управление персоналом организации». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

УК-1 «Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий»

ПК-1 «Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации»

Содержание дисциплины направлено на получение обучающимися специальных знаний, практических навыков и компетенций в разработке стратегий управления изменениями и программ их реализации в деятельности организаций.

Содержание дисциплины построено на исследовательском подходе к решению проблем организаций, возникающих под влиянием внешних и внутренних факторов, на основе технологий управления изменениями и влияния на них человеческого фактора.

Изучение социальной стороны разработки стратегий изменений, направленное на изменение организационного поведения людей, включает методы и техники агентов изменений, оценку степени практического и психологического воздействия процессов изменений на персонал, умение разрабатывать стратегии и мероприятия по управлению сопротивлением персонала.

В результате изучения дисциплины обучающиеся вырабатывают видение своей роли в формировании и практической реализации разработки стратегий изменений во взаимодействии с коллективом сотрудников, владение навыками разработки рекомендаций по формированию стратегии управления изменениями, реализуемых в практической деятельности и при написании магистерской диссертации.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: практические занятия, самостоятельная работа студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена (4 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский»

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Стратегии управления изменениями» является формирование у обучающихся базовых теоретических знаний, практических навыков и компетенций, необходимых для разработки стратегий управления изменениями на предприятиях.

В области воспитания личности целью подготовки по данной дисциплине является развитие общекультурных качеств, направленных на формирование готовности действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

1.2. Дисциплина входит в состав части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

1.3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП ВО.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

Категория (группа) компетенции	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Универсальные компетенции	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3.1 знать методы критического анализа и системного подхода; методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемных ситуаций УК-1.У.1 уметь искать нужные источники информации; воспринимать, анализировать, сохранять и передавать информацию с использованием цифровых средств; вырабатывать стратегию действий для решения проблемной ситуации
Профессиональные компетенции	ПК-1 Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации	ПК-1.3.3 знать влияние внешних и внутренних предпосылок на изменения, формы изменений, типологию стратегий организационных изменений, стратегии и инструменты осуществления изменений ПК-1.У.3 уметь формулировать гипотезы управленческих проблем, принимать управленческие решения на этапах диагностики текущей деятельности организации, разработки стратегии изменений и оценивать их последствия ПК-1.В.3 владеть навыками принятия стратегических решений при разработке корпоративных социальных программ, планов, процедур по управлению персоналом на

		основе результатов прикладного исследования с учетом влияния этических и культурных факторов на восприятие стратегий управления изменением в организации
--	--	--

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина может базироваться на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении следующих дисциплин:

- «методы исследований в менеджменте»,
- «проектный менеджмент»,
- «управление отношениями с заинтересованными сторонами»,
- «корпоративные финансы»,
- «стратегическое управление человеческими ресурсами»,
- «производственная практика научно-исследовательская работа».
- «современный стратегический анализ»,
- «стратегический маркетинг»,
- «командообразование, мотивация и лидерство»,

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и могут использоваться при изучении других дисциплин:

- «производственная практика по профилю профессиональной деятельности»,
- «производственная преддипломная практика».

3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№3
1	2	3
Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)	3/ 108	3/ 108
Из них часов практической подготовки	6	6
Аудиторные занятия, всего час.	12	12
в том числе:		
лекции (Л), (час)		
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	12	12
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)		
экзамен, (час)	9	9
Самостоятельная работа, всего (час)	87	87
Вид промежуточной аттестации: зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.)	Экз.	Экз.

4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.

Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП/КР (час)	СР (час)
Семестр 4					
Раздел 1. Классификация и причины изменений в организациях		2			10
Раздел 2. Технологии и стратегии управления изменениями в организациях		4			10
Раздел 3. Сопротивление организационным изменениям		2			10
Раздел 4. Системная технология вмешательства		2			25
Раздел 5. Организационное развитие и изменение культуры организации		2			32
Итого в семестре:		12			87
Итого:	0	12	0	0	87

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Содержание разделов и тем дисциплины приведено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Содержание разделов и тем дисциплины

Номер раздела / темы	Название и содержание разделов и тем дисциплины
1	Классификация и причины изменений в организациях Тема 1.1 Формы и типология изменений в организациях Классификация изменений по объекту управления. Взаимосвязь между продуктовыми, технологическими и управленческими инновациями. Классификация управленческих изменений. Ключевые критерии управленческих изменений. Формы управленческих изменений. Тема 1.2 Необходимость и значение изменений в организациях Внешние и внутренние причины инноваций. Возрастание влияния внешних факторов на развитие организаций. Основные характеристики внешней среды. Направления анализа внешней среды организации. Значение управления изменениями для реализации стратегии организации. Компетенции менеджера в области разработки стратегий управления инновациями.
2	Технологии и стратегии управления изменениями в организациях Тема 2.1 Технологии управления изменениями в организациях Процесс управления изменениями. Принципы управления. Уровни изменений. Модели организационных изменений К. Левина и Д. Коттера. Методы сбора данных. Определение фактического и желаемого состояния организации. Заинтересованные стороны в изменениях. Определение гипотезы

	проблемы. Характеристики проблем. Связь технологий управления с ситуацией изменений. Обзор технологий управления изменениями. Тема 2.2 Стратегии управления изменениями в организациях Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Виды стратегий изменений. Факторы выбора стратегии изменений. Типичные ошибки при выборе стратегии. Критерии оценки успеха изменений. Измерение и оценка результатов изменений. Условия результативности стратегии. Оценка результативности и эффективности стратегии. Оценка эффективности на основе модели Д. Киркпатрика. Разработка рекомендаций по мониторингу организационных изменений. Уменьшение рисков реализации стратегии.
3	Сопротивление организационным изменениям Уровни сопротивления. Причины сопротивления. Формы сопротивления. Динамика сопротивления изменениям. Оценка отношения персонала к изменениям. Схема поля сил К. Левина. Применение причинно-следственных диаграмм. Модели управления сопротивлением.
4	Системная технология вмешательства Системные определения. Формальные признаки системы. Описание систем. Этапы системного анализа проблем и выработки решений. Диагностика текущего состояния. Определение систем, подлежащих изменениям. Определение причин проблемы. Построение схемы причин и следствий для анализа структуры управленческой проблемы. Выбор целей и ограничений изменений. Проектирование рекомендаций и мероприятий по реализации рекомендаций. Области применения системной технологии вмешательства.
5	Организационное развитие и изменение культуры организации Тема 5.1 Организационное развитие Определение организационного развития. Особенности и характеристики традиционного подхода к организационному развитию. Ситуации применения. Содержание и процессы организационного развития. Выбор стратегии изменений в зависимости от уровня анализа и степени требуемого вмешательства. Принципы успеха организационных изменений. Преимущества и недостатки организационного развития. Тема 5.2 Изменение организационной культуры Содержание организационной культуры. Функции организационной культуры. Методы диагностики корпоративной культуры. Организационное развитие как метод изменения организационной культуры. Особенности изменений организационной культуры. Подходы к изменению организационной культуры. Факторы преодоления барьеров по изменению культуры.

4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий.

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
	Учебным планом не предусмотрено

4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 4					
1	Вводное занятие		2		1,2
2	Анализ связей между изменениями факторов внешнего окружения и внутренними изменениями в организации	<i>Интерактивная форма.</i> Решение ситуационной задачи. Анализ учебной ситуации, групповая дискуссия	2	1	2
3	Описание выявленной слабо ограниченной управленческой проблемы, выбор формы управленческого изменения	<i>Интерактивная форма.</i> Моделирование ситуации, групповая дискуссия	4	2	3
4	Исследование возможности применения стратегии изменений - системной технологии вмешательства - для разрешения управленческой проблемы на предприятии (на примере учебной ситуации)	<i>Интерактивная форма.</i> Моделирование ситуации, групповая дискуссия	4	2	4
6.	Рекомендации по управленческим изменениям, используя характеристику деятельности организации.	<i>Интерактивная форма.</i> Моделирование ситуации, групповая дискуссия	2	1	4
Всего			12	6	

4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего				

4.5. Курсовое проектирование/ выполнение курсовой работы

Учебным планом не предусмотрено

4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 3, час
1	2	3
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	51	51
Курсовое проектирование (КП, КР)		
Расчетно-графические задания (РГЗ)		
Выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	8	8
Домашнее задание (ДЗ)		
Контрольные работы заочников (КРЗ)	20	20
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	8	8
Всего:	87	87

5. Перечень учебно-методического обеспечения

для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 7-11.

6. Перечень печатных и электронных учебных изданий

Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.

Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

Шифр/ URL адрес	Библиографическая ссылка	Количество экз. в библиотеке
<i>Шифр в библиотеке ГУАП</i>	<i>Наименование печатного учебного издания</i>	<i>Кол-во экз.</i>
336 П 28	Системное управление организационными изменениями: учеб.-метод. пособие / А. Б. Песоцкий, С. С. Снетов. – СПб.: ГУАП, 2021. – 171 с.	50
005.9 И 66	Инновационный менеджмент: Учебник / В.Я.Горфинкель, А.И.Базилевич, Л.В.Бобков; Под ред. В.Я.Горфинкеля, Т.Г.Попадюк. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 381 с.	30
<i>URL адрес *</i>	<i>Наименование электронного учебного издания</i>	
https://znanium.ru/catalog/document?id=466341	Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2026. - 167 с. — (Научная мысль).	
https://znanium.com/catalog/document?id=347716	Вдовина, О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 167 с. - (Высшее образование: Магистратура).	

https://znanium.ru/catalog/document?id=444646	Кожевина, О.В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).	
https://znanium.com/catalog/document?id=367315	Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А.Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование)	
https://znanium.ru/catalog/document?id=456080	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).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=451439	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).	
https://znanium.com/catalog/document?id=421748	Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.В. Соклакова, И.Л. Сурат ; под науч. ред. М.С. Санталовой ; ЧОУ ВО «Академия управления и производства». - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 246 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=446998	Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В.Карташова. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 235 с. - (Учебники для программы МВА).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=460631	Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ: практическое пособие / М.М. Панов. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 255 с. — (Просто, кратко, быстро)	
https://e.lanbook.com/book/443084	Современные технологии развития и оценки персонала : учебное пособие / Ю. Б. Кострова, О. Е. Гудкова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина ; под редакцией Ю. Б. Костровой. — Москва : МУИВ, 2024. — 283 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=400057	Управление инновационными проектами : учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=432105	Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров/ А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - 4-е изд., стереотип. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и К», 2023. - 302 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=444646	Кожевина, О.В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=419996	Финансовый менеджмент (углубленный уровень): учебник / Тесля П.Н. - Москва: РИОР, ИНФРА-М, 2023. - 217 с. — (Высшее образование: Магистратура).	
https://e.lanbook.com/book/60436	Армстронг, М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии : учебное пособие / М. Армстронг, А. Бэрон ; научные редакторы С. Турко, под редакцией М. Брандеса. — Москва : Альпина Паблишер, 2011. — 250 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=419996	Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами:	

alog/product/2234242	практическое руководство / Г. Кокинз. - Москва : Интеллект. Лит., 2026. - 316 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=289990	Управление качеством интеллектуального капитала самообучающейся организации в экономике знаний / монография / И.С. Салихова. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2015. - 147 с.	
https://znanium.ru/catalog/product/2083010	Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. - 4-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. — 382 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=361005	Организационная культура: Учебное пособие / А.П, Балашов - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. - 278 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=398897	Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, текстах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 395 с. - (Высшее образование):	

7. Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

URL адрес	Наименование
https://pro.guap.ru/	Элементы электронного курса (задания для подготовки к занятием) размещены внутри по ЭИОС ГУАП «Интегрированная среда обучения»
https://lms.guap.ru	Мультимедийные презентации по дисциплине размещены в системе дистанционного обучения ГУАП

8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10– Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
	Программные средства общего назначения
1	Электронная информационно-образовательная среда ГУАП «Интегрированная среда обучения» (https://pro.guap.ru/) разработана сотрудниками ГУАП (введена в эксплуатацию приказом ГУАП от 06.06.2017 № 05-215/17), перечень модулей и их функциональное назначение изложены по ссылке https://guap.ru/it/system/iso
2	Официальный сайт образовательной организации в сети «Интернет» (https://guap.ru/), разработан сотрудниками ГУАП (введен в эксплуатацию Приказом ГУАП от 23.03.2023 № 05-145/23)

3	Microsoft Office 2019 (договор ГУАП, информация о лицензии представлена по ссылке https://guap.ru/it/system/iso/po)
---	---

8.2. Перечень информационно-справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11– Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
1.	Электронный каталог библиотеки ГУАП с доступом к базе полнотекстовых изданий (https://lib.guap.ru), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП
2.	Научная электронная библиотека «eLIBRARY» (https://elibrary.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
3.	ЭБС «Лань» (https://e.lanbook.com/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
4.	ЭБС Znanium (https://znanium.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
5.	Образовательная платформа «Юрайт» (https://urait.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП

9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Учебная аудитория для занятий лекционного типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации. Мультимедийная лекционная аудитория: специализированная мебель; технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории; набор демонстрационного оборудования (Интерактивный мультисенсорный дисплей на перекадной стойке FocusTouch Диагональ 70" – 1 шт., ПЭВМ – 1 шт.); Обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП по локальной вычислительной сети или точке доступа WiFi.	
2	Учебная аудитория для занятий семинарского типа (в том числе практических занятий), для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для воспитательной работы. Укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.	

	Обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП по локальной вычислительной сети или точке доступа WiFi.	
3	Помещение для самостоятельной работы – читальный зал ГУАП: специализированная мебель; WiFi с выходом в вычислительную сеть ГУАП и Интернет, обеспечивающий доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП и к подписным ресурсам: «Электронно-библиотечная система Znanium.com», «Издательство Лань. Электронно-библиотечная система», «Электронно-библиотечная система elibrary», копир-принтер Kyocera KM-2550	ауд. 31-07 читальный зал (ул. Ленсовета, д.14)
4	Учебная аудитории для подготовки и прохождения практикоориентированного экзамена – площадка, в соответствии с К.О.Д. для практикоориентированного экзамена по компетенции «Интернет-маркетинг»	площадка с возможностью выхода в Интернет

10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Перечень оценочных средств
Экзамен	Список вопросов к экзамену. Тесты.

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 – Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции	Характеристика сформированных компетенций
5-балльная шкала	
«отлично» «зачтено»	– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал; – уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; – опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; – умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; – делает выводы и обобщения; – свободно владеет системой специализированных понятий.
«хорошо» «зачтено»	– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; – не допускает существенных неточностей; – увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; – аргументирует научные положения; – делает выводы и обобщения; – владеет системой специализированных понятий.

Оценка компетенции	Характеристика сформированных компетенций
5-балльная шкала	
«удовлетворительно» «зачтено»	– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; – допускает несущественные ошибки и неточности; – испытывает затруднения в практическом применении знаний направления; – слабо аргументирует научные положения; – затрудняется в формулировании выводов и обобщений; – частично владеет системой специализированных понятий.
«неудовлетворительно» «не зачтено»	– обучающийся не усвоил значительной части программного материала; – допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении; – испытывает трудности в практическом применении знаний; – не может аргументировать научные положения; – не формулирует выводов и обобщений.

10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.

Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена	Код индикатора
1	Определите компетенции менеджера в области разработки стратегий управления изменениями и перечислите ключевые навыки. Классифицируйте изменения по объекту управления и приведите примеры для каждого класса. Дайте системные определения и опишите ключевые характеристики систем применительно к организационным изменениям. Назовите области применения системной технологии вмешательства и приведите конкретные примеры использования. Перечислите этапы разработки стратегии изменений при использовании системной технологии вмешательства (СТВ) и опишите задачи каждого этапа. Опишите модель управления изменениями К. Левина и воспроизведите её основные этапы и смысл. Перечислите модели управления сопротивлением персонала и сопоставьте их по подходам к вмешательству. Опишите процесс управления изменениями, перечислите принципиальные принципы управления и объясните их смысл. Опишите модель управления изменениями Дж. Коттера, перечислите её этапы и поясните роль каждого. Перечислите виды стратегий изменений и сопоставьте их по критериям целесообразности применения. Опишите содержание и функции организационной культуры и приведите примеры проявлений функций. Опишите характеристики ситуаций изменения, требующих применения технологии организационного развития.	УК-1.3.1
2	Приведите и поясните три примера внешних тенденций, способствующие формированию потребности изменений в организациях. Опишите методы оценки отношения персонала к изменениям и	УК-1.У.1

	приведите примеры инструментов диагностики. Перечислите показатели для оценки результативности и эффективности стратегии и объясните методы их измерения. Охарактеризуйте динамику сопротивления изменению сотрудниками организации при применении стратегии обновления персонала. Перечислите виды стратегий изменений и сопоставьте их по критериям целесообразности применения. Перечислите этапы разработки стратегии изменений при использовании СТВ и приведите пример реализации этапа по определению целей на примере предлагаемого организационного изменения. Оцените эффективность на основе модели Д. Киркпатрика: воспроизведите уровни оценки и приведите примеры показателей для каждого уровня Перечислите модели управления сопротивлением персонала и соотнесите их с соответствующими подходами к вмешательству. Объясните значение управления изменениями для реализации стратегии организации и проиллюстрируйте примерами. Перечислите методы диагностики корпоративной культуры и объясните, для каких целей используется каждый метод.	
1	Перечислите внешние и внутренние факторы изменений в организациях и объясните их влияние. Классифицируйте типологию управленческих изменений и охарактеризуйте виды в каждой категории. Дайте толкование понятия «гипотеза управленческой проблемы» и опишите её основные характеристики. Классифицируйте изменения по объекту управления и приведите примеры для каждого класса. Определите сущность стратегии изменений и объясните цель разработки и реализации такой стратегии. Перечислите виды стратегий изменений и сопоставьте их по критериям целесообразности применения. Перечислите факторы выбора стратегии реализации изменений и объясните порядок их учета при принятии решения Перечислите уровни изменений в организациях и охарактеризуйте особенности каждого уровня. Опишите модель управления изменениями К. Левина и воспроизведите её основные этапы и смысл. Опишите модель управления изменениями Дж. Коттера, перечислите её этапы и поясните роль каждого. Перечислите уровни сопротивления персонала изменениям и укажите основные причины сопротивления на каждом уровне. Перечислите этапы и задачи организационного развития; выберите стратегию изменений в модели ОР и охарактеризуйте её ключевые признаки Перечислите подходы к изменению организационной культуры и объясните преимущества и ограничения каждого подхода.	ПК-1.3.3
2	Классифицируйте стратегические цели, связанные с проведением организационного изменения, и представьте три примера. Выявите ключевые критерии управленческих изменений и объясните, как они используются при оценке.	ПК-1.У.3

	Сформулируйте гипотезу управленческой проблемы на основе указанных Вами результатов SWOT-анализа деятельности предприятия. Приведите пример применения стратегии, ориентированной на действие (участие персонала), опираясь на условия ее использования и особенности контекста выбранной Вами организации. Приведите три примера причин сопротивления изменению на групповом уровне и мероприятий по управлению сопротивлением, учитывая влияние этических и культурных факторов на восприятие стратегий управления изменением в организации. Охарактеризуйте динамику сопротивления изменениям и объясните этапы её развития в организации. Сформулируйте гипотезу управленческой проблемы применительно к ситуации в организации и выберите уместную стратегию изменения. Определите аналитическую (экспертную) стратегию проведения организационного изменения, приведите пример ее применения в выбранной ситуации деятельности организации. Выявите факторы, способствующие преодолению барьеров при изменении культуры, и приведите практические рекомендации. Приведите пример применения подхода к изменению организационной культуры и объясните преимущества и ограничения данного подхода.	
3	Создайте матрицу интересов заинтересованных сторон в выбранном изменении и проиллюстрируйте примеры конфликтов интересов подвергаемых изменению сотрудников, как заинтересованных сторон. Перечислите факторы выбора стратегии реализации изменений и объясните порядок их учета при принятии решения. Поясните взаимосвязь между продуктовыми, технологическими и управленческими инновациями и приведите примеры взаимодействия. Дайте толкование аналитической (экспертной) стратегии проведения организационного изменения, обоснуйте условия ее применения в выбранной ситуации деятельности организации. Аргументируйте применение директивной стратегии к разрешению выбранной гипотезы управленческой проблемы. Оцените эффективность на основе модели Д. Киркпатрика: воспроизведите уровни оценки и приведите примеры показателей для каждого уровня. Обоснуйте стратегию, основанная на переговорах, при проведении изменения для поддержки стратегии удержания квалифицированного персонала в компании. Обоснуйте выбранную стратегию управления изменением на основе указанных Вами результатов SWOT-анализа деятельности предприятия. Сформируйте и поясните рекомендации по реализации двух шагов стратегии управления изменением для выбранного Вами изменения на групповом уровне.	ПК-1.В.3

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета	Код индикатора
	Учебным планом не предусмотрено	

Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы

№ п/п	Примерный перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы
	Учебным планом не предусмотрено

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов	Код индикатора										
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте подходы к проведению прикладного исследования для разрешения управленческой проблемы и разработки организационного изменения с их описанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите две соответствующие позиции в правом столбце: <table><tr><th>Подходы</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Проблемно-ориентированный подход</td><td>1. Направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов; совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений</td></tr><tr><td>Б. Системный подход</td><td>2. Нацелен на ясное определение целей и содержание проекта на основе всестороннего анализа проблем, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте.</td></tr><tr><td>В. Сценарный подход</td><td>3. Подход, основанный на моделировании в обучении исследовательской деятельности и направленный на освоение обучающимися обобщенных способов решения проблем, развитие когнитивных навыков, критического и творческого мышления</td></tr><tr><td>Г. Проектный подход</td><td>4. Рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Укажите правильную последовательность действий в фазе подготовки организационного изменения и проведения прикладного научного исследования: 1. Определение предмета исследования на основе анализа проблемного поля организации. 2. Идентификация и предварительный анализ управленческой	Подходы	Описание	А. Проблемно-ориентированный подход	1. Направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов; совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений	Б. Системный подход	2. Нацелен на ясное определение целей и содержание проекта на основе всестороннего анализа проблем, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте.	В. Сценарный подход	3. Подход, основанный на моделировании в обучении исследовательской деятельности и направленный на освоение обучающимися обобщенных способов решения проблем, развитие когнитивных навыков, критического и творческого мышления	Г. Проектный подход	4. Рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения	УК-1.3.1
Подходы	Описание											
А. Проблемно-ориентированный подход	1. Направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов; совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений											
Б. Системный подход	2. Нацелен на ясное определение целей и содержание проекта на основе всестороннего анализа проблем, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте.											
В. Сценарный подход	3. Подход, основанный на моделировании в обучении исследовательской деятельности и направленный на освоение обучающимися обобщенных способов решения проблем, развитие когнитивных навыков, критического и творческого мышления											
Г. Проектный подход	4. Рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения											

	проблемы. 3. Определение объекта исследования 4. Определение темы исследования. 5. Определение внешних и внутренних предпосылок к проведению организационного изменения. 6. Формирование целей исследования 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Симптомы проблемы - это: А. Факты, которые собирает менеджер для проектирования системы Б. Информация от поставщиков ресурсов системы В. Свидетельства исполнителей о ходе работы над задачами системы Г. Входные ресурсы, не соответствующие процессам системы Д. Результаты функционирования системы, не соответствующие её цели 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Этому тезису соответствует источник власти, который позволяет руководителю поддерживать эффективность групповой работы при реализации проекта организационных изменений А. Контроль над ограниченными ресурсами. Б. Управленческая экспертиза. В. Стаж работы. Г. Личная харизма. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Дайте определение «Подвергаемым изменению» и поясните, каким образом их можно выявить при анализе причин возможного сопротивления социальной среды организации планируемому изменению. Укажите основные этапы реализации проблемно- ориентированного подхода при проведении подготовительной фазы прикладного исследования.											
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия Каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из содержания причин сопротивления изменению со стороны сотрудников организации: <table><tr><th>Причина сопротивления</th><th>Описание</th></tr><tr><td>1. Низкая терпимость к изменениям</td><td>А. Опасения людей, что они не обладают необходимыми навыками и умениями.</td></tr><tr><td>2. Эгоистический интерес</td><td>Б. Накопившееся усталость от изменений, отвержение любого нового.</td></tr><tr><td>3. Недостаток компетенций</td><td>В. Ожидание недоговоренностей и прямого обмана.</td></tr><tr><td>4. Непонимание и недостаток доверия к менеджерам</td><td>Г. Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений.</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:	Причина сопротивления	Описание	1. Низкая терпимость к изменениям	А. Опасения людей, что они не обладают необходимыми навыками и умениями.	2. Эгоистический интерес	Б. Накопившееся усталость от изменений, отвержение любого нового.	3. Недостаток компетенций	В. Ожидание недоговоренностей и прямого обмана.	4. Непонимание и недостаток доверия к менеджерам	Г. Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений.	УК-1.У.1
Причина сопротивления	Описание											
1. Низкая терпимость к изменениям	А. Опасения людей, что они не обладают необходимыми навыками и умениями.											
2. Эгоистический интерес	Б. Накопившееся усталость от изменений, отвержение любого нового.											
3. Недостаток компетенций	В. Ожидание недоговоренностей и прямого обмана.											
4. Непонимание и недостаток доверия к менеджерам	Г. Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений.											

2. Задание закрытого типа на установление последовательности Логическая последовательность информационного наполнения схемы входа-выхода при описании действующей организационной системы ... А. Входы. Б. Выходы. В. Процессы преобразования. Г. Обратная связь. Запишите соответствующую последовательность букв слева направо 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Укажите метод, которые применяется для получения количественных оценок информации в управленческих задачах: А. Нечеткая логика Б. Нейронные сети В. Кластерный анализ Г. Дерево решений 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите примеры факторов, которые соответствует экономическим факторам внешнего окружения А. Изменение отношения к корпоративным ценностям. Б. Рост уровня безработицы. В. Модели потребления. Г. Снижение уровня доходов населения. Д. Изменение отраслевой структуры промышленности. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Опишите ключевые требования к компетенциям современного менеджера, отражающие его понимание подходов и стратегий осуществления организационных изменений и способность представлять результаты проведенного исследования. Для описания требований используйте термин «способность...»															
1. Задание закрытого типа на установление соответствия К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из состава факторов PESTLE-анализа, используемого для анализа внешней среды организации при проведении изменений : <table><tr><th>Тип фактора</th><th>Описание</th></tr><tr><td>1. Р</td><td>А. Экономические</td></tr><tr><td>2. Е</td><td>Б. Экологические</td></tr><tr><td>3. S</td><td>В. Законодательные</td></tr><tr><td>4. Т</td><td>Г. Политические</td></tr><tr><td>5. Е</td><td>Д. Технологические</td></tr><tr><td>6. L</td><td>Е. Социальные</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Последовательность работы с матрицей SWOT-анализа... : А. Внутренний анализ	Тип фактора	Описание	1. Р	А. Экономические	2. Е	Б. Экологические	3. S	В. Законодательные	4. Т	Г. Политические	5. Е	Д. Технологические	6. L	Е. Социальные	ПК-1.3.3
Тип фактора	Описание														
1. Р	А. Экономические														
2. Е	Б. Экологические														
3. S	В. Законодательные														
4. Т	Г. Политические														
5. Е	Д. Технологические														
6. L	Е. Социальные														

Б) заполнение матрицы SWOT-анализа В) формулирование стратегических предложений по развитию организации Г) внешний анализ Д) сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Модель К.Левина "Анализ поля сил": А. Описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения Б. Описывает текущее состояние и основные направления изменений В. Показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях Г. Описывает основные этапы проведения изменений 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите утверждения, которые характеризует причины сопротивления сотрудников изменению в организации. А. Применение директивной стратегии. Б. Узкособственнический интерес работников. В. Способ построения организационной структуры. Г. Непонимание и недостаток доверия Д. Система нематериального вознаграждения. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Вынесите свое суждение по вопросу оценки применения двух терминов: «инновации» и «организационное изменение» с точки зрения их использования при проведении прикладного научного исследования.											
1. Задание закрытого типа на установление соответствия К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из смысла понятий подхода по решению проблем в организации: <table><tr><th>Тип фактора</th><th>Описание</th></tr><tr><td>1. Предположение</td><td>А. Факт, свидетельствующий о наличии проблемы</td></tr><tr><td>2. Проблема</td><td>Б. Информация, которая нуждается в проверке для системы</td></tr><tr><td>3. Симптом</td><td>В. Участник ситуации, который формулирует проблему</td></tr><tr><td>4. Владелец проблемы</td><td>Г. Противоречие (разрыв) между действительным и желаемым состоянием деятельности</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Укажите правильную последовательность выполнения этапов проведения прикладного исследования на основе выбранных направления и темы исследования: 1. Проведение исследования.	Тип фактора	Описание	1. Предположение	А. Факт, свидетельствующий о наличии проблемы	2. Проблема	Б. Информация, которая нуждается в проверке для системы	3. Симптом	В. Участник ситуации, который формулирует проблему	4. Владелец проблемы	Г. Противоречие (разрыв) между действительным и желаемым состоянием деятельности	ПК-1.У.3
Тип фактора	Описание										
1. Предположение	А. Факт, свидетельствующий о наличии проблемы										
2. Проблема	Б. Информация, которая нуждается в проверке для системы										
3. Симптом	В. Участник ситуации, который формулирует проблему										
4. Владелец проблемы	Г. Противоречие (разрыв) между действительным и желаемым состоянием деятельности										

	2. Формулирование гипотезы управленческой проблемы и границ исследования. 3. Планирование этапов работы. 4. Сбор данных о предмете исследования. 5. Оценка полученных результатов. 6. Оформление отчета / работы. 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Укажите стратегии изменений, которые используются для реорганизации деятельности и разрешения выявленной управленческой проблемы: А. Корпоративная стратегия. Б. Экспертная стратегия. В. Стратегия убеждения работников в необходимости изменения. Г. Стратегия управления вознаграждением персонала. Д. Бизнес-стратегия. 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите действия в фазе реализации результатов проведенного прикладного научного исследования: А. Подготовка рекомендаций по разрешению управленческой проблемы. Б. Выводы из анализа управленческой проблемы. В. Разработка инновационного проекта. Г. Обоснование методов и средств сбора данных о проблеме. Д. Подготовка отчета по результатам прикладного исследования. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Дайте свое толкование назначению двух (на выбор) стратегий осуществления изменения при реализации инновационного проекта.															
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте типы подходов к проведению организационных изменений с примерами их описания. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите две соответствующие позиции в правом столбце: <table><tr><th>Подходы к изменениям</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Организационные подходы к изменениям</td><td>1. Подходы к управлению человеческими ресурсами в компании</td></tr><tr><td>Б. Социальные подходы к изменениям</td><td>2. Управление знаниями в организации</td></tr><tr><td>В. Процессные подходы к изменениям</td><td>3. Реструктуризация деятельности организации</td></tr><tr><td></td><td>4. Реинжиниринг бизнес-процессов</td></tr><tr><td></td><td>5. Изменения в организационной культуре компании</td></tr><tr><td></td><td>6. Новые модели работы сотрудников организации</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Последовательность работы с «Полеми сил» К.Левина, это...	Подходы к изменениям	Описание	А. Организационные подходы к изменениям	1. Подходы к управлению человеческими ресурсами в компании	Б. Социальные подходы к изменениям	2. Управление знаниями в организации	В. Процессные подходы к изменениям	3. Реструктуризация деятельности организации		4. Реинжиниринг бизнес-процессов		5. Изменения в организационной культуре компании		6. Новые модели работы сотрудников организации	ПК-1.В.3
Подходы к изменениям	Описание															
А. Организационные подходы к изменениям	1. Подходы к управлению человеческими ресурсами в компании															
Б. Социальные подходы к изменениям	2. Управление знаниями в организации															
В. Процессные подходы к изменениям	3. Реструктуризация деятельности организации															
	4. Реинжиниринг бизнес-процессов															
	5. Изменения в организационной культуре компании															
	6. Новые модели работы сотрудников организации															

	А) персонификация всех сил Б) уточнение содержания изменения В) составление поля сил – подбор и формулирование движущих и сдерживающих сил Г) определение относительной величины каждой силы Запишите соответствующую последовательность букв слева направо 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Основными уровнями сопротивления изменениям являются... : А. Индивидуальный, групповой, системный Б. Сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей В. Открытое и скрытое Г. Логическое, социологическое, психологическое 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите утверждения, которые характеризует причины сопротивления изменению в организации и согласованию интересов и ожиданий сторон, заинтересованных в данном изменении А. Применение директивной стратегии. Б. Узкособственнический интерес работников. В. Способ построения организационной структуры. Г. Непонимание и недостаток доверия Д. Низкая терпимость к изменениям. Е. Все указанные утверждения. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Дайте свое толкование влиянию этических и культурных факторов на восприятие стратегий управления изменением при реализации инновационного проекта в организации.	
--	---	--

Примечание: Тестовые задания из фонда оценочных средств.

Наименование компетенции:

ПК-1 «Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации»

Тип задания: задание на сопоставление

УК-1 «Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий»

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Одним из обоснований практической значимости избранной темы прикладного научного исследования является «применение комбинации подходов к исследовательской деятельности для разрешения управленческой проблемы».

Сопоставьте подходы к проведению прикладного исследования для разрешения управленческой проблемы и разработки организационного изменения с их описанием.

Подходы к проведению прикладного исследования:

- А. Проблемно-ориентированный подход
- Б. Системный подход
- В. Сценарный подход
- Г. Проектный подход

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите две соответствующие позиции в правом столбце:

Подходы	Описание
А. Проблемно-ориентированный подход	1. Направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов; совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений
Б. Системный подход	2. Нацелен на ясное определение целей и содержание проекта на основе всестороннего анализа проблем, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте.
В. Сценарный подход	3. Подход, основанный на моделировании в обучении исследовательской деятельности и направленный на освоение обучающимися обобщенных способов решения проблем, развитие когнитивных навыков, критического и творческого мышления
Г. Проектный подход	4. Рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В	Г

Задание: Укажите правильную последовательность действий в фазе подготовки организационного изменения и проведения прикладного научного исследования:

1. Определение предмета исследования на основе анализа проблемного поля организации.
2. Идентификация и предварительный анализ управленческой проблемы.
3. Определение объекта исследования
4. Определение темы исследования.
5. Определение внешних и внутренних предпосылок к проведению организационного изменения
6. Формирование целей исследования

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Задание: Укажите стратегии изменений, которые используются для реорганизации деятельности и разрешения выявленной управленческой проблемы:

- А. Корпоративная стратегия.
- Б. Экспертная стратегия.
- В. Стратегия убеждения работников в необходимости изменения.
- Г. Стратегия управления вознаграждением персонала.
- Д. Бизнес-стратегия.

Ответ:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Задание: Укажите действия в фазе реализации результатов проведенного прикладного научного исследования:

- А. Подготовка рекомендаций по разрешению управленческой проблемы.
- Б. Выводы из анализа управленческой проблемы.
- В. Разработка инновационного проекта.
- Г. Обоснование методов и средств сбора данных о проблеме.
- Д. Подготовка отчета по результатам прикладного исследования.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

Ответ:

Обоснование:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите ответ.

Задание: Вынесите свое суждение по вопросу оценки применения двух терминов: «инновации» и «организационное изменение» с точки зрения их использования при проведении прикладного научного исследования.

Ответ:

ПК-1 «Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации»

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Сопоставьте типы подходов к проведению организационных изменений с примерами их описания.

Типы подходов к изменениям в организациях:

- А. Организационные подходы к изменениям
- Б. Социальные подходы к изменениям
- В. Процессные подходы к изменениям

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите две соответствующие позиции в правом столбце:

Подходы к изменениям	Описание
А. Организационные подходы к изменениям	1. Подходы к управлению человеческими ресурсами в компании 2. Управление знаниями в организации 3. Реструктуризация деятельности организации 4. Реинжиниринг бизнес-процессов 5. Изменения в организационной культуре компании 6. Новые модели работы сотрудников организации
Б. Социальные подходы к изменениям	
В. Процессные подходы к изменениям	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В

Тип задания: задание на установление правильной последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Задание: Укажите правильную последовательность выполнения этапов проведения прикладного исследования на основе выбранных направления и темы исследования:

1. Проведение исследования.
2. Формулирование гипотезы управленческой проблемы и границ исследования.
3. Планирование этапов работы.
4. Сбор данных о предмете исследования.
5. Оценка полученных результатов.
6. Оформление отчета / работы.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Задание: Система электронного документооборота организации используется для осуществления организационного изменения при управлении инновационным проектом:

- А. Для внешних и внутренних коммуникаций проекта
- Б) В качестве облачного хранилища информации проекта
- В) Для мотивации членов проектной команды
- Г) Для составления бухгалтерских отчетов по проекту

Ответ:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Задание: Укажите утверждения, которые характеризует причины сопротивления изменению в организации и согласованию интересов и ожиданий сторон, заинтересованных в данном изменении

- А. Применение директивной стратегии.
- Б. Узкособственнический интерес работников.
- В. Способ построения организационной структуры.
- Г. Непонимание и недостаток доверия
- Д. Низкая терпимость к изменениям.
- Е. Все указанные утверждения.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

Ответ:

Обоснование:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите ответ.

Задание:

Опишите ключевые требования к компетенциям современного менеджера, отражающие его понимание подходов и стратегий осуществления организационных изменений и способность представлять результаты проведенного исследования.

Для описания требований используйте термин «способность...»

Ответ:

Примечание: Система оценивания тестовых задания из фонда оценочных средств.

1 тип) Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора считается верным, если правильно указана цифра и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответа.

Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов.

2 тип) Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора считается верным, если правильно указаны цифры и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответов. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

3 тип) Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого столбца). Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов

4 тип) Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

5 тип) Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте. Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 1 балл, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

Инструкция по выполнению тестового задания находится в таблице 18.1.

Таблица 18.1 - Инструкция по выполнению тестового задания

№	Тип задания	Инструкция
1	Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце
2	Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность Запишите соответствующую последовательность букв слева направо
3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа
4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов
5	Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ключи правильных ответов на тесты размещены в Приложении 1 к РПД, находятся на кафедре 82.

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

№ п/п	Перечень контрольных работ
1.	Исследование связей между изменениями важных факторов внешнего окружения и внутренними изменениями в компании.
2.	Используя модель Надлера – Ташмена определите управленческую проблему, требующую проведения организационных изменений в компании.
3.	Выбор и обоснование стратегии осуществления изменений на основе результатов анализа внешней среды и анализа поля сил.
4.	Выбор и обоснование изменения, которое может быть реализовано с использованием системной технологии вмешательства на предприятии.
5.	Выбор и обоснование стратегии управления изменениями на основе результатов SWOT-анализа деятельности предприятия.
6.	Разработка рекомендаций по уменьшению сопротивления персонала на групповом уровне при изменении доминирующей культуры организации.
7.	Исследование особенностей культуры группы, используя модель культуры Дила и Кеннеди, для которой разработаны мероприятия по уменьшению сопротивления и направления изменения культуры на заключительном этапе процессно-структурного подхода СТВ.
8.	Предложите мероприятия по реализации двух шагов системной стратегии вмешательства на уровне группы, используя логику и формат матрицы Пью.
9.	Разработка мероприятий по реализации двух шагов стратегии организационного развития на групповом уровне, используя логику и формат матрицы Пью, определите адекватные стратегии реализации изменений.
10.	Разработка рекомендаций по совершенствованию действующей стратегии управления изменениями для достижения стратегических целей компании.

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

11.1. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий.

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимися практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;

- овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

По характеру выполняемых обучающимися заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Требования к проведению практических занятий

Целью практических занятий для обучающегося по данной дисциплине являются:

- понять возможности и особенности применения теоретических методов, моделей и инструментов менеджмента в практической деятельности менеджера;
- сформировать и развить навыки студентов по применению теоретических моделей и инструментов менеджмента;
- развить навыки анализа учебной ситуации, используя теоретические инструменты;
- познакомить с технологиями решения управленческих задач и развить навыки студентов по применению технологий, как индивидуально, так и в малой группе;
- углубить понимание того, как процесс общения в малой группе превратить в источник полезных знаний;
- развить навыки групповой работы;
- развить навыки подготовки доклада и написания отчёта о применении теории к практической ситуации.

Функции практических занятий: познавательная, развивающая, воспитательная.

Формы организации практических занятий определяются в соответствии с целями обучения и специфическими особенностями данной дисциплины, поэтому практические занятия проводятся:

- в не интерактивной форме (выполнение упражнений – действия по сценарию задания, решение управленческих задач);
- в интерактивной форме (решение ситуационных задач на основе анализа учебной ситуации; применение техник групповой работы; анализ учебной ситуации; занятия по моделированию ситуации – реальных условий для принятия управленческих решений).

Практические занятия направлены на изучение управленческого опыта, поэтому ориентированы на работу студентов с управленческими задачами или на работу с управленческой проблемой.

Образовательные технологии, применяемые при освоении материала дисциплины, реализуются в следующих активных и интерактивных формах:

- проведение дискуссии по результатам выполнения задания;
- применение техник групповой работы (деление на малые группы, круговой сбор идей, мозговой штурм (мозговая атака), групповые дискуссии);
- обсуждение вариантов решения рассматриваемой управленческой проблемы в учебной ситуации, предложенной преподавателем.

– обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий на практических занятиях с заслушиванием предложений по разрешению проблемы от обучающихся.

Методические материалы для освоения практических заданий опираются на источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.

Логическая схема проведения практического занятия

1. Вводная часть

Преподаватель предлагает студентам обсудить соответствующую теоретическую модель (инструмент). Далее проводится обсуждение теоретической модели, ее назначения, условий и особенностей ее применения; вопросы-ответы студентов в формате дискуссии.

2. Решение управленческой задачи / работа над учебной ситуацией в малых группах (подгруппах).

3. Презентация результатов обсуждения подгруппами

4. Обсуждение извлеченных уроков в группе.

Логика выполнения практического задания при использовании техник групповой работы

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.

2. Формирование индивидуального решения поставленной в задании задачи.

3. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Сбор индивидуальных решений поставленной задачи, используя технику групповой работы «круговой сбор идей».

4. Формирование решений поставленной задачи в малых группах.

5. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.

6. Общегрупповая дискуссия по результатам решений поставленной задачи.

7. Обратная связь преподавателя по особенностям применения соответствующих инструментов менеджмента и по результатам решений поставленной задачи.

При выполнении практических занятий с использованием учебных ситуаций обязательным для студентов является применение уместных техник групповой работы: «деление на малые группы», «круговой сбор идей», «мозговой штурм» (мозговая атака).

При выполнении практических занятий с использованием учебных ситуаций обязательным для студентов является применение уместных техник групповой работы: «деление на малые группы», «круговой сбор идей», «мозговой штурм» (мозговая атака).

При посещении практических занятий магистранты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;

- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте.

Рекомендации по анализу учебной ситуации представлены в методических указаниях к выполнению практических занятий:

1. Системное управление организационными изменениями: учеб.-метод. пособие / А. Б. Песоцкий, С. С. Снетов. – СПб.: ГУАП, 2021. – 171 с.

2. Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.

3. Практика управления человеческими ресурсами: учебник/ М. Армстронг ; ред. пер. с англ. С. К. Мордовин. - 8-е изд.. - СПб.: ПИТЕР, 2008. - 831 с - (Классика МВА).

Написание отчёта по практическим занятиям

Структура и форма отчета по теме практических занятий

Отчет по теме практического занятия должен включать в себя: титульный лист, формулировку задания, описание процесса выполнения задания, полученные результаты и выводы.

Требования к оформлению отчета по практическим занятиям

По каждому практическому заданию выполняется отдельный отчет. При групповом выполнении представляется один экземпляр работы, на титульном листе которой должны быть указаны фамилии всех авторов.

Титульный лист оформляется в соответствии с шаблоном (образцом) приведенным на сайте ГУАП (<https://guap.ru>) в разделе «Нормативная документация ГУАП». Текстовые и графические материалы оформляются в соответствии с действующими ГОСТами и требованиями, приведенными на сайте ГУАП (<https://guap.ru>) в разделе «Нормативная документация ГУАП».

11.2. Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа может включать в себя контрольную работу.

Тематика вариантов заданий для выполнения контрольных работ для обучающихся заочной формы обучения:

Тема 1. Исследование связей между изменениями важных факторов внешнего окружения и внутренними изменениями в компании.

Тема 2. Используя модель Надлера – Ташмена определите управленческую проблему, требующую проведения организационных изменений в компании.

Тема 3. Выбор и обоснование стратегии осуществления изменений на основе результатов анализа внешней среды и анализа поля сил.

Тема 4. Выбор и обоснование изменения, которое может быть реализовано с использованием системной технологии вмешательства на предприятии.

Тема 5. Выбор и обоснование стратегии управления изменениями на основе результатов SWOT-анализа деятельности предприятия.

Тема 6. Разработка рекомендаций по уменьшению сопротивления персонала на групповом уровне при изменении доминирующей культуры организации.

Тема 7. Исследование особенностей культуры группы, используя модель культуры Дила и Кеннеди, для которой разработаны мероприятия по уменьшению сопротивления и направления изменения культуры на заключительном этапе процессно-структурного подхода СТВ.

Тема 8. Предложите мероприятия по реализации двух шагов системной стратегии вмешательства на уровне группы, используя логику и формат матрицы Пью.

Тема 9. Разработка мероприятий по реализации двух шагов стратегии организационного развития на групповом уровне, используя логику и формат матрицы Пью, определите адекватные стратегии реализации изменений.

Тема 10. Разработка рекомендаций по совершенствованию действующей стратегии управления изменениями для достижения стратегических целей компании.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий

уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся являются:

- учебно-методический материал по дисциплине;
- методические указания по выполнению контрольных работ (для обучающихся по заочной форме обучения).

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

11.3. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме оценивания выполнения управленческих задач на практических занятиях. Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при проведении промежуточной аттестации в качестве части оценки необходимого уровня знаний и умений обучающихся.

11.4. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

- экзамен – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач. Экзамен, как правило, проводится в период экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Подготовка магистрантов к экзамену включает:

- самостоятельную работу в течение семестра;
- непосредственную подготовку в дни, предшествующие экзамену;
- подготовку к ответу на вопросы к экзамену.

К промежуточной аттестации допускаются обучающиеся, которые прошли текущий контроль успеваемости, выполнили и защитили все практические работы.

Подготовку к экзамену целесообразно начинать с планирования и подбора литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени.

Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий).

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

Для более эффективного понимания программного материала полезно общаться с преподавателем на групповых и индивидуальных консультациях.

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой