Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 10.11.2026 00:01:00
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.19 Управление изменениями в государственных и муниципальных учреждениях
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Козлов Владислав Сергеевич, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы

**Заведующий кафедрой:**

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.19 Управление изменениями в государственных и муниципальных учреждениях одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.19 Управление изменениями в государственных и муниципальных учреждениях обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

| **ОТФ/ТФ и реквизиты ПС** *(при наличии)* | **Код компетенции** | **Наименование компетенции** | **Код индикатора достижения компетенций** | **Наименование индикатора достижения компетенций** | **Образовательный результат** |
|---|---|---|---|---|---|
| | ПК-3 | Способен управлять внедрением процессных изменений в организации | ПК-3.1 | Планирует внедрение процесса или его усовершенствование | ПК-3.1. З-2. ***Знает*** принципы и методы управления изменениями;<br>ПК-3.1. У-5 ***Умеет*** осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; |
| | | | ПК-3.2 | Внедряет процесс или его усовершенствование | ПК-3.2. З-1. ***Знает*** основы управления проектами;<br>ПК-3.2. У-1 ***Умеет*** разрабатывать и презентовать планы мероприятий;<br>ПК-3.2. У-2 ***Умеет*** руководить проектами внедрения изменений;<br>ПК-3.2. У-2 ***Умеет*** руководить проектами внедрения изменений;<br>ПК-3.2. У-3 ***Умеет*** использовать программное обеспечение для управления проектами |

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 69 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 20 ак.час на лекции и 40 ак.час на практические занятия. 39 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.19 Управление изменениями в государственных и муниципальных учреждениях реализуется на 4-ом курсе в 8-ом семестре после изучения дисциплин:

- Страховые услуги
- Общий менеджмент
- Основы сервисной деятельности

## 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Очная форма обучения*

| № п/п | Наименование тем и (или) разделов | | Объем дисциплины, ак.час | | | | | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ВСЕГО | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | | | | | Самостоятельная работа | | | |
| | | | Период теоретического обучения | | | | | | Период промежуточной аттестации (сессия) | | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа | | Занятия семинарского типа | | ИК | КСР | КЭ | Кат тэк | Контроль | СРкр | СРэк | СР | |
| | | | Л | ВЛ | ЛР | ПЗ | | | | | | | | | |
| РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1.1 | Теоретические аспекты управления изменениями в публичном секторе. | 15 | 2 | | | 6 | | | | | | | | 7 | Доклад, Тестирование |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Тема 1.2 | Индивидуальные изменения государственных и муниципальных служащих. | 18 | 4 | | | 6 | | | | | | | 8 | Тестирование, Контрольное задание |
| РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 2.1 | Командные изменения в органах власти и бюджетных организациях. | 18 | 4 | | | 8 | | | | | | | 6 | Тестирование, Контрольное задание |
| Тема 2.2 | Стратегии осуществления организационных изменений в государственном и муниципальном учреждении<br>организационных изменений. | 16 | 4 | | | 6 | | | | | | | 6 | Тестирование, Контрольное задание |
| РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 3.1 | Традиционные и современные методы управления изменениями в публичном секторе<br>методы управления изменениями | 18 | 4 | | | 8 | | | | | | | 6 | Тестирование, Контрольное задание |
| Тема 3.2 | Реинжиниринг | 14 | 2 | | | 6 | | | | | | | 6 | Тестирование, |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | процессов предоставления государственных и муниципальных услуг | | | | | | | | | | | | | Контрольное задание |
| Промежуточная аттестация | | 9 | | | | | | | | 9 | | | | Зачет с оценкой |
| **Итого** | | 108 | 20 | | | 40 | | | | 9 | | | 39 | |

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

## Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ. ПК-3.1, ПК-3.2

**Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями в публичном секторе.**

В теме раскрывается сущность категории «изменение» как объекта управленческого решения. Рассматриваются базовые модели циклов изменений (К. Левин, Дж. Коттер, И. Адизес), их сильные стороны и ограничения. Анализируются факторы внешней и внутренней среды, инициирующие необходимость изменений, а также причины организационной инерции. Особое внимание уделяется феномену сопротивления изменениям: его источникам, формам проявления и методам диагностики. Исследуется взаимосвязь между типом изменений (радикальные, эволюционные) и выбором адекватного стиля принятия решений. Формируется понимание изменений как непрерывного процесса, требующего системного управленческого подхода.

**Тема 1.2. Индивидуальные изменения государственных и муниципальных служащих.**

Тема фокусируется на психологических и поведенческих аспектах принятия решений в условиях личных профессиональных трансформаций. Изучается модель перехода У. Бриджеса: окончания, нейтральной зоны, нового начала. Анализируются типичные когнитивные искажения (эффект привязки, ошибка подтверждения, статус-кво bias), снижающие качество решений при адаптации к изменениям. Рассматриваются методы работы с индивидуальным стрессом и тревогой как барьерами изменений: коучинг, рефлексивные практики, планирование малых шагов. Оценивается роль самоэффективности и локуса контроля в успешности прохождения изменений. Формулируются практические инструменты поддержки сотрудников на разных стадиях индивидуального принятия изменений.

## Раздел 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ. ПК-3.1, ПК-3.2

**Тема 2.1. Командные изменения в органах власти и бюджетных организациях.**

В теме рассматривается специфика коллективного принятия решений в период организационных трансформаций. Анализируется модель групповой динамики Б. Такмана применительно к командам изменений: стадии формирования, шторма, нормирования, работы и расформирования. Исследуются деструктивные групповые эффекты — групповая поляризация, групповая атака мысли (groupthink), социальная леность — и способы их нейтрализации через организацию диалоговых процедур. Описываются ролевые структуры в командах изменений (по М. Белбину, Р. Мередиту Белбину) и их влияние на распределение ответственности. Отдельное внимание уделяется методам фасилитации командных решений и механизмам разрешения внутригрупповых конфликтов.

**Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений в государственном и муниципальном учреждении организационных изменений.**

Тема посвящена классификации и критериям выбора стратегий управления

изменениями как особого класса управленческих решений. Рассматриваются стратегии: директивная (принуждение на основе власти), переговорная (достижение соглашений), нормативная (изменение ценностей и культуры), аналитическая (экспертная разработка решений), ориентированная на действие (метод проб и ошибок). Анализируются факторы выбора стратегии: глубина сопротивления, временной горизонт, доступные ресурсы, степень определённости конечного результата. Сопоставляются подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» к инициации изменений, их преимущества и риски. Разбираются алгоритмы построения коммуникационной стратегии для снижения сопротивления на всех уровнях организации.

## Раздел 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ. ПК-3.1, ПК-3.2

**Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями в публичном секторе методы управления изменениями.**

В теме систематизируются методы, применяемые при реализации решений об изменениях. Традиционные методы включают: структурную реорганизацию, переобучение персонала, внедрение системы KPI, программы вовлечения. Современные методы представлены гибкими подходами (Agile, Scrum, Kanban), адаптированными для управления изменениями, а также дизайн-мышлением, ретроспективами, Lean-методами. Рассматривается спектр методов работы с сопротивлением на поведенческом уровне: активное слушание, вовлечение в проектирование, переговоры, коэрцитивные меры. Отдельно обсуждаются критерии выбора методов в зависимости от этапа изменений. Приводятся способы оценки результативности применённых методов через обратную связь и метрики процесса.

**Тема 3.2. Реинжиниринг процессов предоставления государственных и муниципальных услуг.**

Тема раскрывает реинжиниринг как радикальный метод управления изменениями, требующий особого типа решений — разрывных, пересматривающих устоявшиеся правила. Анализируются принципы реинжиниринга по М. Хаммеру и Дж. Чампи: ориентация на сквозные процессы, отказ от устаревших допущений, кардинальное упрощение, использование информационных технологий как драйвера. Проводится различие между реинжинирингом (фундаментальное переосмысление) и непрерывными улучшениями (TQM, кайдзен). Рассматриваются этапы проекта реинжиниринга: стратегическое решение о запуске, диагностика и картографирование процессов «как есть», проектирование процессов «как должно быть», внедрение и управление переходным периодом. Анализируются типичные риски и критические факторы успеха BPR-проектов.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.19 Управление изменениями в государственных и муниципальных учреждениях входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи»

правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

## 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

| ТИП ЗАДАНИЯ | ИНСТРУКЦИЯ | СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ | КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ |
|---|---|---|---|
| Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных | Прочитайте текст, выберите правильный ответ | 1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.<br>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.<br>3. Выбрать один верный ответ.<br>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). | Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква |
| Задание закрытого типа на установление соответствия | Прочитайте текст и установите соответствие | 1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.<br>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;<br>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.<br>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.<br>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). | Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы |
| Задание закрытого типа с выбором нескольких | Прочитайте текст, выберите правильные ответы | 1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. | Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из |

| | | | |
|---|---|---|---|
| правильных ответов из нескольких вариантов предложенных | | 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.<br>3. Выбрать несколько правильных ответов.<br>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). | одного столбца верно сопоставлены с позициями другого) |
| Задание закрытого типа на установление последовательности | Прочитайте текст и установите последовательность | 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.<br>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.<br>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.<br>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). | Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр |
| Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора | Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа | 1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.<br>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.<br>3. Выбрать один верный ответ.<br>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. | Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). | |
| Задание открытого типа с развернутым ответом | Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ | 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.<br>2.Продумать логику и полноту ответа.<br>3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.<br>4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ | Ответ считается верным:<br>1. Отсутствие фактических ошибок.<br>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).<br>3.Обоснованность ответа (наличие аргументов).<br>4. Логическая последовательность излагаемого материала. |

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

| **Итоговая балльная оценка** | **Традиционная система** | **Бинарная система** | **ECTS** | |
|---|---|---|---|---|
| | | | **Для традиционной системы** | **Для бинарной системы** |
| 90-100 | Отлично | Зачтено | A | P/ Passed |
| 80-89 | Хорошо | | B | P/ Passed |
| 75-79 | | | C | P/ Passed |
| 70-74 | Удовлетворительно | | B | P/ Passed |
| 60-69 | | | E | P/ Passed |
| 0-59 | Неудовлетворительно | Не зачтено | F | F/Failed |

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

| Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости | Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию | Максимальная итоговая балльная оценка | Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию |
|---|---|---|---|
| 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов | 100баллов |

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.19 Управление изменениями в государственных и муниципальных учреждениях используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам):

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

| Балы | Описание критерия |
|---|---|
| 3 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |
| 2 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |
| 1 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных |

| | |
|---|---|
| | положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

Критерии оценивания тестовых заданий:

| Балы | Описание критерия | |
|---|---|---|
| 4 | Свыше 80% правильных ответов. | Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале. |
| 3 | Свыше 70% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок. |
| 2 | Свыше 50% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях. |
| 0 | Менее 50% правильных ответов. | Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня. |

Критерии оценивания доклада:

| Критерии оценки | Диапазон баллов | Описание критерия |
|---|---|---|
| Содержание и раскрытие темы | 1 | Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами |
| Грамотность изложения | 1 | Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации |
| Стилистика | 1 | Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность |
| Логика изложения | 0,5 | Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы |
| Оригинальность | 0,5 | Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора |
| Итого максимально: | 4 | |

Критерии оценивания контрольных заданий:

| Балы | Описание критерия |
|---|---|
| 5 | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме. |
| 4 | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 3 | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания |
| 0-2 | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно. |

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

## РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

### Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями в публичном секторе

ОПК-1.2, ОПК-3.1

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что согласно модели К. Левина является первым этапом управления изменениями?

а) движение;

б) замораживание;

в) размораживание;

г) рефрейминг;

д) диагностика.

2. Какой тип изменений предполагает постепенное, непрерывное совершенствование процессов?

а) радикальный;

б) революционный;

в) трансформационный;

г) эволюционный;

д) дискретный.

3. Что из перечисленного относится к внешним факторам — драйверам организационных изменений?

а) корпоративная культура;

б) история развития компании;

в) уровень лояльности сотрудников;

г) технологические инновации и действия конкурентов;

д) внутренние регламенты.

4. Что такое «организационная инерция» с точки зрения управления изменениями?

а) способность быстрой адаптации к новым условиям;

б) процесс целенаправленного планирования нововведений;

в) склонность организации сохранять текущее состояние и сопротивляться изменениям;

г) высокая скорость принятия решений;

д) отсутствие бюрократических процедур.

5. Согласно Дж. Коттеру, какое действие является первым в его 8-шаговой модели изменений?

а) создание краткосрочных побед;

б) создание чувства срочности;

в) формулирование стратегического видения;

г) закрепление изменений в культуре организации;

д) формирование коалиции лидеров.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два фактора из перечисленных относятся к организационным причинам сопротивления изменениям?

а) низкая самоэффективность конкретного сотрудника;

б) структурная инерция (сложившиеся формальные процедуры);

в) групповые нормы, не поддерживающие нововведения;

г) личный страх потери статуса у конкретного руководителя;

д) когнитивные искажения индивида.

Какие два критерия являются ключевыми при оценке эффективности управленческого решения в условиях изменений?

а) исключительно скорость принятия решения;

б) степень достижения запланированных целевых показателей;

в) отсутствие каких-либо коммуникаций с персоналом;

г) уровень сохранности результата после завершения активной фазы изменений;

д) количество изданных приказов.

Какие два внешних фактора наиболее часто выступают драйверами организационных изменений?

а) корпоративная культура, сложившаяся в компании;

б) появление новых технологий-разрушителей (disruptive technologies);

в) история развития компании;

г) уровень сплоченности коллектива;

д) изменения в законодательстве или рыночной конъюнктуре.

Какие две характеристики относятся к радикальным (революционным) изменениям?

а) фундаментальный пересмотр основ деятельности;

б) постепенное, непрерывное совершенствование процессов;

в) высокий уровень неопределенности и риска;

г) сохранение базовой структуры и ценностей организации;

д) проводятся в стабильной, предсказуемой среде.

Какие два условия повышают успешность внедрения изменений в организации?

а) активная видимая поддержка изменений со стороны руководства;

б) сокрытие истинных причин изменений до последнего момента;

в) вовлечение сотрудников в проектирование изменений на ранних этапах;
г) полное игнорирование обратной связи от персонала;
д) отсутствие каких-либо коммуникаций о ходе изменений.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов модели изменений К. Левина:
а) замораживание;
б) движение;
в) размораживание.

Установите правильную последовательность стадий жизненного цикла организации по И. Адизесу (от ранних к поздним):
а) старость;
б) расцвет;
в) младенчество;
г) давай-давай;
д) юность.

Расположите стадии восприятия изменений по модели Кюблер-Росс в правильном порядке (от первой к последней):
а) депрессия;
б) гнев;
в) торг;
г) отрицание;
д) принятие.

Установите правильную последовательность шагов в процессе диагностики сопротивления изменениям:
а) выбор методов работы с выявленными источниками сопротивления;
б) анализ причин возникновения сопротивления;
в) идентификация признаков сопротивления (явных и скрытых);
г) выявление групп и отдельных сотрудников, демонстрирующих сопротивление.

Определите последовательность действий при формировании системного подхода к управлению изменениями:
а) учет взаимосвязей между изменениями в различных подсистемах;
б) анализ всех элементов организации как единого целого;
в) прогнозирование вторичных эффектов от принятых решений;
г) выбор управленческого решения с учетом системных последствий.

Доклад:

Подготовка докладов «Теоретические аспекты управления изменениями в публичном секторе как основа принятия эффективных управленческих решений».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности, целей и задач управления изменениями, моделей изменений, источников сопротивления, а также критериев оценки эффективности решений в условиях трансформации.

Тематика докладов:

1. Сущность, цели и задачи управления изменениями в системе управления организацией: специфика применения радикальных и эволюционных подходов в зависимости от контекста
2. Классификация и сравнительный анализ моделей изменений (К. Левин, Дж. Коттер, И. Адизес): теоретические основания, этапы, ограничения и применимость в различных организационных условиях
3. Факторы внешней и внутренней среды, инициирующие необходимость изменений: методы диагностики, оценка силы влияния, прогнозирование последствий
4. Сопротивление изменениям: причины возникновения, формы проявления (индивидуальные и организационные), методы диагностики и подходы к преодолению
5. Критерии эффективности управленческих решений в условиях неопределенности и динамики: система показателей оценки результативности и устойчивости изменений
6. Системный подход к управлению изменениями: принципы, инструменты и методы интеграции изменений в стратегическое управление организацией

Тема 1.2. Индивидуальные изменения государственных и муниципальных служащих

ОПК-1.2, ОПК-3.1

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что описывает понятие «самоэффективность» (self-efficacy) применительно к индивидуальным изменениям?

а) уверенность человека в способности успешно выполнить действия, необходимые для адаптации к изменениям;

б) склонность приписывать причины событий внешним обстоятельствам;

в) стремление избегать любой новой информации;

г) способность манипулировать окружающими;

д) отсутствие рефлексии по поводу собственного поведения.

2. Какая стадия восприятия изменений по модели Кюблер-Росс обычно наступает первой?

а) гнев;

б) торг;

в) отрицание;
г) депрессия;
д) принятие.

3. Что характеризует внешний локус контроля в контексте индивидуальных изменений?
а) убежденность, что человек сам контролирует результаты своей деятельности;
б) убежденность, что происходящее зависит от случайности, судьбы или других внешних сил;
в) высокая способность к саморегуляции в стрессовых ситуациях;
г) развитый эмоциональный интеллект;
д) низкая тревожность при столкновении с новизной.

4. Что описывает понятие «когнитивный диссонанс» в контексте индивидуальных изменений?
а) состояние психологического комфорта от предсказуемости среды;
б) психическое состояние дискомфорта, вызванное противоречием между новыми требованиями и устоявшимися убеждениями;
в) способность быстро переключаться между разными задачами;
г) устойчивость к любой критике со стороны руководства;
д) полное отсутствие рефлексии.

5. Согласно модели У. Бриджеса, «нейтральная зона» — это:
а) период полного отрицания изменений;
б) этап между отпуском прошлого и началом нового, характеризующийся неопределенностью;
в) стабильное состояние после завершения изменений;
г) момент принятия окончательного решения;
д) фаза активного сопротивления.

Тест 2.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два когнитивных искажения наиболее сильно влияют на качество решений в период индивидуальных изменений?
а) эффект статуса-кво (стремление сохранить текущее положение);
б) сверхоптимизм (overconfidence effect);
в) эффект привязки (anchor effect) в финансовом планировании;
г) эффект проектора (иллюзия прозрачности);
д) эффект Барнума (вера в индивидуальные описания).

Какие два метода наиболее эффективны для снижения сопротивления сотрудника на ранних стадиях изменений?
а) принуждение и угроза санкций;
б) активное информирование о целях и причинах изменений;
в) полное игнорирование эмоциональных реакций сотрудника;
г) вовлечение в обсуждение и совместное проектирование изменений;

д) изоляция сотрудника от коммуникаций с коллегами.

Какие два признака указывают на успешное индивидуальное принятие изменений?
а) полное отсутствие сомнений и тревог (абсолютное спокойствие);
б) осознанное согласие с новыми условиями и новыми действиями;
в) внешняя демонстрация лояльности при внутреннем несогласии;
г) готовность к обучению и освоению новых профессиональных ролей;
д) постоянная критика любых нововведений без предложения альтернатив.

Какие две формы проявления эффекта статуса-кво в индивидуальном поведении при изменениях являются наиболее распространенными?
а) активный поиск альтернатив и экспериментирование;
б) отказ от перехода на новый, более эффективный, но непривычный процесс;
в) игнорирование объективных данных в пользу привычных, но устаревших практик;
г) инициация постоянных улучшений без внешнего давления;
д) высокая готовность к командировкам и переездам.

Какие два фактора повышают индивидуальную стрессоустойчивость в период изменений?
а) низкая самоэффективность;
б) развитый эмоциональный интеллект;
в) внешний локус контроля;
г) наличие социальной поддержки от коллег и руководства;
д) избегание любой информации о предстоящих изменениях.

Тест 3.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите стадии восприятия изменений по модели Кюблер-Росс в правильном порядке (от первой к последней):
а) депрессия;
б) гнев;
в) торг;
г) отрицание;
д) принятие.

Установите правильную последовательность стадий перехода по модели У. Бриджеса (от первой к последней):
а) новое начало;
б) окончание, потеря, отпускание;
в) нейтральная зона.

Расположите стадии изменения поведения индивида по модели «Колесо изменений» Прохаски и ДиКлементе (Transtheoretical Model) в правильном порядке:
а) действие;
б) контемпляция (обдумывание);

в) преконтемпляция;
г) поддержание;
д) подготовка.

Определите последовательность действий руководителя при работе с сотрудником, демонстрирующим индивидуальное сопротивление изменениям:
а) выявление истинных причин сопротивления (страхи, непонимание, потеря статуса);
б) выбор метода работы (информирование, вовлечение, коучинг);
в) наблюдение и диагностика признаков сопротивления;
г) оценка эффективности примененных методов и корректировка.

Установите правильную последовательность этапов развития эмоционального интеллекта сотрудника для повышения адаптивности к изменениям:
а) управление своими эмоциями в стрессовых ситуациях;
б) распознавание и понимание собственных эмоций;
в) эмпатия и понимание эмоций других людей;
г) использование эмоций для решения проблем и адаптации к новым условиям.
Доклад:

Подготовка докладов «Индивидуальные изменения государственных и муниципальных служащих как объект управленческих решений: психологические аспекты, методы поддержки и развитие адаптивности».

Шесть групповых докладов с обсуждением психологических аспектов индивидуальной адаптации к изменениям, когнитивных искажений, методов преодоления сопротивления, а также роли эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости.

Тематика докладов:

1. Психологические аспекты индивидуальной адаптации к изменениям: стадии восприятия изменений по модели Кюблер-Росс и их влияние на принятие управленческих решений
2. Влияние когнитивных искажений на качество управленческих решений в период личных и профессиональных трансформаций: эффект статуса-кво, сверхоптимизм, ошибка подтверждения
3. Методы преодоления индивидуального сопротивления изменениям: коучинг, обратная связь, вовлечение в принятие решений — выбор инструментов в зависимости от стадии сопротивления
4. Развитие эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости как ключевых компетенций руководителя в управлении индивидуальными изменениями
5. Индивидуальные траектории освоения новых ролей и функций: модели индивидуальных переходов (У. Бриджес, «Колесо изменений» Прохаски и ДиКлементе) и их применение в управленческой практике
6. Оценка готовности сотрудника к изменениям и выбор соответствующих управленческих инструментов: диагностические методики, уровни готовности, алгоритмы действия руководителя

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие стадии восприятия изменений выделяет модель Кюблер-Росс? Раскройте содержание каждой стадии и приведите примеры поведенческих проявлений сотрудников.

Вопрос 2. В чём различие между моделью Кюблер-Росс (стадии горя) и моделью перехода У. Бриджеса (окончание – нейтральная зона – новое начало)? Какие управленческие решения соответствуют каждой модели?

Вопрос 3. Что такое «эффект статуса-кво» и как он влияет на готовность сотрудника принимать изменения? Приведите не менее трёх примеров проявления этого эффекта в организационной среде.

Вопрос 4. Какие методы работы с индивидуальным сопротивлением изменениям являются наиболее эффективными на разных стадиях восприятия изменений? Назовите не менее четырёх методов.

Вопрос 5. В чём заключается различие между внутренним и внешним локусом контроля? Как локус контроля влияет на способность сотрудника адаптироваться к изменениям?

Вопрос 6. Какие диагностические методики используются для оценки готовности сотрудника к изменениям? Перечислите не менее трёх методов и кратко охарактеризуйте каждый.

Вопрос 7. Как развитие эмоционального интеллекта способствует повышению стрессоустойчивости в период индивидуальных изменений? Назовите основные компоненты эмоционального интеллекта по Д. Гоулману.

Вопрос 8. Какие когнитивные искажения наиболее часто встречаются у руководителей при принятии решений в условиях изменений? Приведите не менее четырёх искажений с примерами.

Вопрос 9. Какова роль коучинга в управлении индивидуальными изменениями? В каких ситуациях коучинг наиболее эффективен, а в каких его применение ограничено?

Вопрос 10. Какие факторы определяют индивидуальную траекторию освоения сотрудником новой профессиональной роли в период изменений? Назовите не менее пяти факторов и предложите способы управления каждым из них.

## РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

### Тема 2.1. Командные изменения в органах власти и бюджетных организациях

ОПК-1.2, ОПК-3.1

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая стадия развития команды по Б. Такману характеризуется достижением высокой производительности и синергии?

а) Forming;

б) Storming;

в) Norming;

г) Performing;

д) Adjourning.

2. Что представляет собой феномен «социальной лености» (social loafing) в командной работе?

а) повышение индивидуальной продуктивности в группе;

б) снижение индивидуальных усилий при работе в группе по сравнению с индивидуальной работой;

в) конфликт между членами команды из-за распределения ролей;

г) ускорение принятия решений в группе;

д) повышение критичности мышления в команде.

3. Какая стадия развития команды по Б. Такману наиболее конфликтна и характеризуется борьбой за лидерство и роли?

а) Формирование (Forming);

б) Шторм (Storming);

в) Нормирование (Norming);

г) Выполнение (Performing);

д) Расформирование (Adjourning).

4. Какая роль в команде изменений по М. Белбину отвечает за доведение задач до конца и соблюдение сроков?

а) Генератор идей;

б) Дипломат (исследователь ресурсов);

в) Завершитель;

г) Формирователь;

д) Оценщик.

5. Что такое «групповая атака мысли» (groupthink)?

а) процесс коллективного творческого решения проблем;

б) феномен, при котором стремление к групповому консенсусу подавляет критическое мышление;

в) высокая эффективность групповой работы;

г) конструктивное разрешение конфликтов в команде;

д) распределение ролей в команде.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два феномена относятся к деструктивным групповым эффектам при принятии командных решений?

а) групповая поляризация;

б) синергия;

в) групповая атака мысли (groupthink);

г) трансактивная память;

д) социальная фасилитация.

Какие две командные роли по М. Белбину непосредственно связаны с генерацией идей и их ресурсным обеспечением?

а) Генератор идей;

б) Контролер-оценщик;

в) Коллективист (душа команды);

г) Координатор;

д) Исследователь ресурсов.

Какие два метода являются эффективными для предотвращения эффекта групповой атаки мысли (groupthink)?

а) назначение «адвоката дьявола» для критики предлагаемых решений;

б) требование немедленного консенсуса без обсуждения альтернатив;

в) приглашение внешних экспертов для оценки решений;

г) изоляция команды от любой внешней критики;

д) принятие решений только после беглого голосования.

Какие два фактора способствуют возникновению групповой поляризации?

а) обсуждение порождает аргументы, усиливающие исходную позицию большинства;

б) сравнение себя с более радикальными позициями внутри группы;

в) полное отсутствие коммуникации между членами команды;

г) однородность команды (высокая степень схожести участников);

д) наличие в команде разнородных культурных кодов.

Какие два признака свидетельствуют о наступлении стадии «Norming» в развитии команды?

а) хаос и непонимание целей;

б) формирование общих норм, ценностей и правил взаимодействия;

в) высокая конфликтность и борьба за лидерство;

г) выработка процедур согласования решений;

д) отсутствие какой-либо коммуникации между членами команды.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность стадий развития команды по Б. Такману (от первой к последней):

а) Norming;

б) Forming;

в) Adjourning;

г) Storming;

д) Performing.

Расположите этапы принятия командного решения с использованием техники номинальной группы (Nominal Group Technique) в правильном порядке:

а) голосование и определение приоритетов;

б) кластерный анализ и объединение идей;

в) члены команды индивидуально записывают идеи;
г) круглое обсуждение идей с фиксацией.

Определите последовательность действий руководителя при разрешении внутригруппового конфликта в команде изменений:
а) выработка и принятие согласованного решения;
б) анализ причин и предмета конфликта;
в) выслушивание позиций всех сторон конфликта;
г) организация диалога и поиск альтернатив.

Установите правильную последовательность формирования команды для проекта изменений:
а) определение ролевой структуры и распределение ответственности;
б) диагностика требуемых компетенций для достижения целей;
в) подбор участников на основе компетенций и личностных характеристик;
г) постановка целей и задач изменений.

Расположите этапы проведения командной ретроспективы в правильном порядке:
а) планирование улучшений на следующий цикл;
б) сбор данных о том, что произошло (факты, метрики);
в) определение действий по внедрению улучшений;
г) генерация инсайтов и поиск корневых причин проблем.

Доклад:

Подготовка докладов «Командные изменения в органах власти и бюджетных организациях как объект управленческих решений: динамика, роли и методы фасилитации».

Шесть групповых докладов с обсуждением стадий развития команды, командных ролей, деструктивных групповых эффектов, а также методов фасилитации и разрешения внутригрупповых конфликтов.

Тематика докладов:

1. Стадии развития команды по модели Б. Такмана: формирование, шторм, нормирование, выполнение, расформирование — специфика управленческих решений на каждом этапе
2. Командные роли по Р. М. Белбину: классификация, диагностика ролевой структуры, влияние распределения ролей на эффективность принятия решений в проектах изменений
3. Деструктивные групповые эффекты при принятии решений: групповая поляризация, групповая атака мысли (groupthink), социальная леность — причины возникновения и методы нейтрализации
4. Методы фасилитации командных решений в период изменений: мозговой штурм, техника номинальной группы, метод Дельфи, модерация групповых дискуссий
5. Управление внутригрупповыми конфликтами в команде изменений: типы конфликтов (когнитивные, аффективные), стратегии разрешения, роль руководителя как фасилитатора
6. Диагностика командной зрелости и выбор стиля управления изменениями: ситуационные подходы, критерии оценки готовности команды к преобразованиям

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие стадии развития команды выделяет Б. Такман? Раскройте содержание каждой стадии и охарактеризуйте типичные поведенческие проявления членов команды.

Вопрос 2. Чем отличается стадия «Storming» от стадии «Norming» в модели Б. Такмана? Какие управленческие решения наиболее эффективны на каждой из этих стадий?

Вопрос 3. Какие командные роли по классификации М. Белбина вы знаете? Перечислите не менее шести ролей и кратко охарактеризуйте их функционал.

Вопрос 4. Что такое «групповая поляризация»? В каких ситуациях она возникает и как влияет на качество принимаемых командных решений?

Вопрос 5. Каковы основные симптомы групповой атаки мысли (groupthink)? Назовите не менее четырёх симптомов и приведите примеры организации работы, способствующей возникновению этого феномена.

Вопрос 6. Какие методы фасилитации командных решений наиболее эффективны для преодоления группового мышления? Опишите суть метода «адвоката дьявола».

Вопрос 7. В чём различие между социальной леностью (social loafing) и социальной фасилитацией? Какие управленческие действия снижают риск социальной лености в команде изменений?

Вопрос 8. Какие источники информации используются для диагностики командной динамики и уровня конфликтности? Перечислите не менее четырёх методов сбора информации.

Вопрос 9. Как распределение ролей в команде (по М. Белбину) влияет на эффективность принятия решений в условиях временных ограничений и неопределённости?

Вопрос 10. Какие стратегии разрешения внутригрупповых конфликтов являются наиболее действенными для команд, реализующих проекты организационных изменений? Приведите не менее трёх стратегий.

Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений в государственном и муниципальном учреждении организационных изменений

ПК-2.3, ПК-2.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая стратегия изменений предполагает опору на властные полномочия и принуждение персонала к выполнению решений?

а) нормативная;

б) переговорная;

в) директивная;
г) аналитическая;
д) ориентированная на действие.

2. Что такое «быстрые победы» (quick wins) в стратегии управления изменениями?
а) заведомо невыполнимые обязательства перед персоналом;
б) небольшие, но заметные успехи, демонстрирующие пользу изменений на ранних этапах;
в) сокращение численности персонала без объяснения причин;
г) внезапные проверки деятельности сотрудников;
д) фиксация исключительно долгосрочных целей без промежуточных.

3. В чём суть стратегии изменений, ориентированной на действие (action-oriented strategy)?
а) глубокий предварительный анализ перед любыми действиями;
б) обучение в процессе действия: «сделали — проанализировали — скорректировали»;
в) полное отсутствие какой-либо рефлексии результатов;
г) изменения только по команде внешних консультантов;
д) отказ от любых пробных шагов.

4. Для какого контекста наиболее подходит переговорная стратегия изменений?
а) угроза банкротства, требующая немедленных действий;
б) сильное сопротивление ключевых групп влияния, готовность к компромиссу;
в) полная лояльность персонала;
г) отсутствие каких-либо ресурсов;
д) изменения, не затрагивающие интересы сотрудников.

5. Что является ключевым недостатком директивной стратегии изменений?
а) невозможность быстрой реализации;
б) высокий риск саботажа и пассивного сопротивления со стороны персонала;
в) требует больших временных затрат;
г) не достигает целей в кризисных ситуациях;
д) всегда приводит к высокому качеству решений.

Тест 2.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие две стратегии изменений наиболее эффективны в условиях высокого сопротивления со стороны ключевых групп влияния?
а) директивная (принуждение);
б) переговорная (достижение компромисса);
в) нормативная (изменение ценностей без диалога);
г) аналитическая (экспертная разработка без участия);
д) стратегия полного игнорирования сопротивления.

Какие два преимущества характерны для стратегии изменений «снизу вверх» (bottom-up)?

а) высокая скорость принятия решений;

б) более глубокая вовлеченность и приверженность сотрудников;

в) учет локальной специфики и «живого знания» с мест;

г) снижение необходимости в коммуникациях;

д) полное отсутствие сопротивления.

Какие два условия делают аналитическую стратегию изменений наиболее предпочтительной?

а) проблема хорошо структурирована, доступны достоверные данные для анализа;

б) необходимо быстрое радикальное действие без сбора данных;

в) высокая неопределенность, требующая экспертного исследования альтернатив;

г) коллектив настроен враждебно к любым изменениям;

д) в организации отсутствует какая-либо квалификация.

Какие два ключевых фактора определяют выбор стратегии изменений согласно большинству теоретических моделей?

а) уровень сопротивления персонала;

б) пол руководителя организации;

в) скорость, с которой требуются изменения;

г) количество часов, потраченных на совещания;

д) цвет корпоративного бренда.

Какие два элемента являются обязательными для эффективной коммуникационной стратегии изменений?

а) регулярное информирование о прогрессе и промежуточных результатах;

б) сокрытие истинных причин изменений до финального этапа;

в) двусторонняя коммуникация с возможностью задавать вопросы и получать обратную связь;

г) использование только письменных приказов без устных разъяснений;

д) предоставление противоречивой информации для стимуляции дискуссии.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность шагов в процессе выбора стратегии изменений (от первого к последнему):

а) анализ возможных стратегий на соответствие контексту;

б) диагностика уровня сопротивления и степени определенности;

в) выбор и фиксация стратегии изменений;

г) оценка временных и ресурсных ограничений.

Расположите этапы коммуникационной стратегии изменений в правильной последовательности:

а) регулярное информирование о прогрессе и корректировка сообщений;

б) формирование единого сообщения о целях и причинах изменений;

в) выбор каналов и форматов коммуникации под разные аудитории;
г) сбор обратной связи и мониторинг восприятия.

Расположите стратегии изменений по возрастанию уровня вовлеченности персонала (от минимальной к максимальной):
а) нормативная;
б) переговорная;
в) директивная;
г) ориентированная на действие.

Определите последовательность этапов реализации стратегии изменений «снизу вверх»:
а) масштабирование успешных инициатив на уровень организации;
б) сбор предложений и идей от сотрудников всех уровней;
в) пилотная реализация отдельных инициатив в подразделениях;
г) оценка и отбор наиболее перспективных инициатив руководством.

Установите правильную последовательность действий при построении коммуникационной карты изменений:
а) определение каналов коммуникации для каждой заинтересованной группы;
б) идентификация всех заинтересованных сторон (stakeholders);
в) разработка ключевых сообщений для каждой группы с учетом их ожиданий;
г) определение частоты и формата коммуникаций для каждой группы.

Доклад:

Подготовка докладов «Стратегии осуществления организационных изменений в государственном и муниципальном учреждении организационных изменений: выбор, реализация, коммуникация».

Шесть групповых докладов с обсуждением классификации стратегий изменений, критериев выбора, сравнительного анализа подходов, а также роли коммуникаций и оценки рисков.

Тематика докладов:

1. Классификация стратегий организационных изменений: директивная, переговорная, нормативная, аналитическая, ориентированная на действие — теоретические основания и области применения
2. Критерии выбора стратегии изменений: анализ уровня сопротивления, требуемой скорости изменений, степени определенности целей и доступных ресурсов
3. Сравнительный анализ подходов к изменениям «сверху вниз» и «снизу вверх»: преимущества, ограничения, условия эффективности и риски каждого подхода
4. Коммуникационная стратегия как ключевой инструмент снижения сопротивления изменениям: принципы построения, каналы коммуникации, работа с возражениями
5. Планирование быстрых побед (quick wins) в стратегии изменений: критерии отбора, влияние на мотивацию персонала, примеры из практики
6. Анализ рисков при выборе стратегии изменений: методы идентификации рисков, оценка вероятности и последствий, разработка планов смягчения

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие типы стратегий организационных изменений выделяют в классических моделях? Приведите не менее четырёх стратегий и кратко охарактеризуйте каждую.

Вопрос 2. В чём заключается суть директивной стратегии изменений? В каких организационных условиях её применение наиболее оправдано, а в каких — чревато негативными последствиями?

Вопрос 3. Какие факторы являются определяющими при выборе стратегии изменений? Назовите не менее четырёх факторов и объясните их влияние на выбор.

Вопрос 4. Чем отличается стратегия изменений «сверху вниз» от стратегии «снизу вверх»? Приведите примеры управленческих ситуаций, в которых каждая из стратегий предпочтительнее.

Вопрос 5. Какова роль коммуникационной стратегии в успешной реализации организационных изменений? Назовите основные принципы эффективной коммуникации изменений.

Вопрос 6. Что такое «быстрые победы» (quick wins) и какую роль они играют в стратегии изменений? Приведите не менее трёх критериев отбора быстрых побед.

Вопрос 7. Какие виды рисков необходимо оценивать при выборе стратегии изменений? Назовите не менее четырёх категорий рисков и методы их минимизации.

Вопрос 8. Какую информацию необходимо собрать для диагностики уровня сопротивления изменениям перед выбором стратегии? Перечислите не менее четырёх источников информации.

Вопрос 9. Как обеспечить интеграцию стратегии изменений с общей стратегией организации? Какие управленческие решения требуют согласования на этапе планирования преобразований?

Вопрос 10. Какие типичные ошибки допускают руководители при выборе и реализации стратегии изменений? Назовите не менее четырёх ошибок и предложите способы их предотвращения.

## РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

### Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями в публичном секторе методы управления изменениями

ОПК-1.2, ОПК-3.1

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой метод относится к традиционным методам управления изменениями?

а) дизайн-мышление;

б) Scrum;

в) Канбан;

г) система ключевых показателей эффективности (KPI) как инструмент изменений;
д) ретроспектива.

2. Какой метод относится к современным (гибким) методам управления изменениями?
а) внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI);
б) массовое обучение персонала по стандартным программам;
в) Scrum;
г) организационное проектирование;
д) бюджетирование.

3. Что представляет собой ретроспектива (retrospective) в контексте Agile-управления изменениями?
а) ежегодное собрание акционеров;
б) регулярная командная встреча для анализа прошедшего цикла и улучшения процессов;
в) увольнение сотрудников, допустивших ошибки;
г) составление стратегического плана на 5 лет;
д) внешний аудит финансовой отчетности.

4. В каком случае применение метода принуждения как способа управления изменениями может быть оправдано этически и прагматически?
а) в стабильной, благополучной организации;
б) в ситуации кризиса, угрожающего существованию организации, когда другие методы не работают;
в) при отсутствии какого-либо сопротивления;
г) на этапе ежедневной рутинной работы;
д) когда бюджет изменений не ограничен.

5. Какой метод управления изменениями фокусируется на глубоком понимании потребностей пользователей через эмпатию и прототипирование?
а) Lean;
б) Шесть сигм;
в) дизайн-мышление;
г) бенчмаркинг;
д) аутсорсинг.

Тест 2.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два принципа лежат в основе дизайн-мышления как метода управления изменениями?
а) линейное планирование на годы вперед;
б) эмпатия к пользователю и глубокое понимание его потребностей;
в) итеративное прототипирование и тестирование решений;
г) исключение любых экспериментов;
д) полный отказ от обратной связи.

Какие два метода работы с сопротивлением изменениям относятся к «жестким» (коэрцитивным)?

а) информирование и разъяснение;

б) принуждение (явное или неявное давление);

в) участие и вовлечение;

г) манипуляция (селективное предоставление информации);

д) переговоры и соглашения.

Какие два показателя являются наиболее информативными для оценки эффективности решений в проектах изменений?

а) количество изданных приказов;

б) ROI изменений (возврат инвестиций от проведенных изменений);

в) число проведенных совещаний;

г) индекс готовности к изменениям (Change Readiness Index);

д) размер кабинета руководителя проекта.

Какие две характеристики отличают методологию Scrum от традиционного (каскадного) управления изменениями?

а) жесткое пошаговое планирование на весь проект до старта;

б) итеративная поставка ценности короткими циклами (спринтами);

в) активная роль владельца продукта и Scrum-мастера;

г) изменения запрещены после утверждения требований;

д) отсутствие обратной связи до финального результата.

Какие два условия делают метод «участие и вовлечение» наиболее эффективным для работы с сопротивлением?

а) у сотрудников есть достаточная квалификация для участия в проектировании;

б) изменение не требует принципиально новых знаний и навыков;

в) требуется максимально быстрое решение без обсуждений;

г) сотрудники изначально враждебно настроены к любым коммуникациям;

д) руководство не готово тратить время на вовлечение.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов дизайн-мышления (по школе Платтнера/d.school):

а) прототипирование;

б) эмпатия;

в) определение точки зрения (Define);

г) тестирование;

д) генерация идей (Ideate).

Расположите методы работы с сопротивлением изменениям в порядке возрастания их директивности (от наименее к наиболее):

а) принуждение;

б) информирование;
в) переговоры;
г) участие и вовлечение.

Расположите этапы проведения ретроспективы в Agile-команде в правильной последовательности:
а) определение действий по улучшению на следующий спринт;
б) сбор данных о том, что произошло (метрики, события);
в) генерация инсайтов и поиск корневых причин проблем;
г) голосование за приоритетные улучшения.

Определите последовательность внедрения системы ключевых показателей эффективности (KPI) как метода управления изменениями:
а) разработка системы мотивации, привязанной к KPI;
б) определение стратегических целей изменений;
в) мониторинг и анализ достижения KPI;
г) декомпозиция целей до уровня конкретных показателей.

Установите правильную последовательность этапов применения метода Lean в управлении изменениями:
а) выявление ценности с точки зрения клиента;
б) построение карты потока создания ценности;
в) создание непрерывного потока;
г) стремление к совершенству (итеративное улучшение).

Доклад:

Подготовка докладов «Традиционные и современные методы управления изменениями в публичном секторе методы управления изменениями: классификация, выбор и оценка эффективности».

Шесть групповых докладов с обсуждением традиционных и современных методов управления изменениями, гибких методологий, методов работы с сопротивлением, а также критериев оценки эффективности принятых решений.

Тематика докладов:

1. Традиционные методы управления изменениями: обучение и развитие персонала, организационное проектирование, система KPI — сущность, область применения, ограничения
2. Современные методы управления изменениями: гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban) — принципы, инструменты, адаптация для проектов изменений
3. Дизайн-мышление как метод управления изменениями: этапы, инструменты (эмпатия, прототипирование, тестирование), примеры успешного применения
4. Методы работы с сопротивлением изменениям: информирование, участие, переговоры, манипуляция, принуждение — критерии этичности и эффективности применения в различных ситуациях
5. Цифровые инструменты мониторинга хода изменений: программные продукты для управления проектами (Jira, Trello, Asana), дашборды показателей, автоматизация сбора обратной связи

6. Методы оценки эффективности принятых решений в проектах изменений: NPS изменений, индекс готовности к изменениям, ROI изменений, показатели устойчивости результатов

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие методы относятся к традиционным, а какие — к современным методам управления изменениями? Назовите не менее трёх традиционных и трёх современных методов.

Вопрос 2. В чём заключается суть гибких методологий (Agile, Scrum, Kanban) применительно к управлению изменениями? Какие принципы лежат в их основе?

Вопрос 3. Каковы основные этапы дизайн-мышления? Как каждый этап способствует принятию более обоснованных управленческих решений в проектах изменений?

Вопрос 4. Какие методы работы с сопротивлением изменениям являются наиболее этичными, а какие — потенциально опасными с точки зрения долгосрочных последствий? Обоснуйте ответ.

Вопрос 5. В каких ситуациях применение манипуляции как метода работы с сопротивлением может быть оправдано, а в каких — недопустимо? Приведите примеры.

Вопрос 6. Какие цифровые инструменты используются для мониторинга хода изменений? Перечислите не менее четырёх инструментов и опишите их ключевые функции.

Вопрос 7. Как рассчитывается ROI изменений? Какие компоненты затрат и выгод необходимо учитывать при оценке эффективности решений в проектах изменений?

Вопрос 8. Что такое индекс готовности к изменениям (Change Readiness Index)? Из каких компонентов он складывается и как используется при принятии управленческих решений?

Вопрос 9. Какие критерии позволяют отличить метод информирования от метода вовлечения в работу с сопротивлением? В каких ситуациях каждый метод предпочтительнее?

Вопрос 10. Какие типичные ошибки допускаются при выборе методов управления изменениями? Назовите не менее четырёх ошибок и предложите способы их предотвращения.

Тема 3.2. Реинжиниринг процессов предоставления государственных и муниципальных услуг

ОПК-1.2, ОПК-3.1

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Кто является основоположником концепции реинжиниринга бизнес-процессов (BPR)?

а) Э. Деминг;
б) М. Хаммер и Дж. Чампи;
в) П. Друкер;
г) Г. Минцберг;
д) Р. Каплан.

2. Что является ключевым отличием реинжиниринга от непрерывных улучшений (TQM, кайдзен)?
а) постепенные, малые изменения;
б) ориентация на сохранение существующих процессов;
в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов «с чистого листа»;
г) фокус исключительно на обучении персонала;
д) отсутствие использования информационных технологий.

3. Что означает принцип реинжиниринга «Не автоматизируй — отменяй!»?
а) следует автоматизировать все существующие процессы без изменений;
б) прежде чем автоматизировать процесс, нужно проверить, нужен ли он вообще и нельзя ли его отменить;
в) автоматизация всегда вредна для бизнеса;
г) все процессы должны выполняться вручную;
д) автоматизация должна быть самой дорогой.

4. Что такое «сквозной бизнес-процесс» (end-to-end process) в терминологии BPR?
а) процесс, выполняемый одним функциональным отделом;
б) совокупность действий, пересекающих функциональные границы организации (например, от заказа до оплаты);
в) процесс, в котором участвуют только внешние партнеры;
г) процесс, не имеющий четких входов и выходов;
д) исключительно производственный процесс.

5. Что является ожидаемым результатом при успешном реинжиниринге?
а) незначительное снижение затрат (до 5%);
б) рост эффективности на 10-20% (постепенно);
в) скачкообразный (радикальный) рост ключевых показателей (время, стоимость, качество);
г) усложнение оргструктуры и увеличение числа уровней управления;
д) снижение удовлетворенности клиентов.

Тест 2.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два ключевых отличия реинжиниринга от непрерывных улучшений (TQM, Lean) являются принципиальными?
а) радикальное, а не постепенное изменение процессов;
б) фундаментальное переосмысление, а не оптимизация существующего;
в) фокус исключительно на снижении затрат на персонал;

г) запрет на использование информационных технологий;

д) обязательное привлечение внешних консультантов на полный рабочий день.

Какие два критерия наиболее важны при выборе бизнес-процессов для реинжиниринга?

а) процесс является вспомогательным и не влияет на клиента;

б) процесс характеризуется высокой степенью «болезненности» (проблемности);

в) процесс имеет высокий потенциал для скачкообразного улучшения;

г) процесс уже полностью автоматизирован и идеален;

д) процесс никем не используется.

Какие два фактора являются критическими для успеха проекта реинжиниринга?

а) активная и видимая поддержка первого лица организации (лидерство);

б) проведение реинжиниринга силами IT-отдела без участия бизнеса;

в) ориентация на сквозные процессы, а не на функциональные подразделения;

г) сохранение всех старых правил и процедур без изменений;

д) полное отсутствие какого-либо контроля.

Какие две типичные ошибки наиболее часто встречаются при проведении реинжиниринга?

а) попытка улучшить существующий процесс вместо радикального перепроектирования;

б) тесное сотрудничество с внешними консультантами;

в) недостаточное финансирование проекта;

г) активное использование информационных технологий как драйвера изменений;

д) проведение BPR без вовлечения высшего руководства (только силами среднего звена).

Какие два последствия реинжиниринга для организации являются наиболее типичными?

а) сохранение функциональной структуры без изменений;

б) пересмотр должностных обязанностей и зон ответственности;

в) снижение роли информационных технологий в управлении;

г) изменение системы контроля и мотивации персонала;

д) увеличение количества уровней иерархии.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов реинжиниринга бизнес-процессов:

а) разработка и проектирование процесса «как должно быть» (To-Be);

б) диагностика и моделирование процесса «как есть» (As-Is);

в) внедрение и управление переходным периодом;

г) стратегическое решение о запуске BPR.

Расположите фазы перехода при внедрении реинжиниринга в организации:

а) будущее состояние (после BPR);
б) настоящее состояние (до BPR);
в) переходный период (хаос и обучение новому).

Расположите классические принципы реинжиниринга по М. Хаммеру в логической последовательности их применения (от первичного к вторичным):
а) объединение нескольких рабочих операций в одну;
б) определение результата процесса, а не отдельных задач;
в) передача точки принятия решения исполнителю.

Определите последовательность действий при диагностике процесса «как есть» (As-Is) в рамках реинжиниринга:
а) выявление «узких мест» и неэффективных операций;
б) интервьюирование участников процесса и сбор данных;
в) построение карты текущего процесса (flowchart);
г) измерение временных и стоимостных параметров операций.

Установите правильную последовательность этапов внедрения изменений после реинжиниринга:
а) масштабирование нового процесса на всю организацию;
б) пилотное внедрение в одном из подразделений;
в) обучение персонала работе по новому процессу;
г) сбор обратной связи и корректировка процесса по результатам пилота.

Доклад:

Подготовка докладов «Реинжиниринг процессов предоставления государственных и муниципальных услуг как радикальный метод управления изменениями».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности и принципов реинжиниринга, его отличия от методов непрерывных улучшений, этапов реализации, роли информационных технологий, а также типичных ошибок и факторов успеха.

Тематика докладов:

1. Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов (М. Хаммер, Дж. Чампи): фундаментальное переосмысление, радикальное перепроектирование, скачкообразный рост эффективности
2. Отличие реинжиниринга от непрерывных улучшений (BPR vs TQM, Lean, кайдзен): сравнительный анализ по целям, масштабу, рискам и ожидаемым результатам
3. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов: стратегическое решение о запуске, диагностика и картографирование процессов «как есть», проектирование процессов «как должно быть», внедрение и управление переходным периодом
4. Роль управленческих решений высшего руководства в запуске и реализации BPR: критерии выбора процессов для реинжиниринга, распределение ресурсов, управление сопротивлением
5. Информационные технологии как ключевой драйвер реинжиниринга: примеры систем (ERP, CRM, BPM-системы), меняющие логику построения процессов
6. Типичные ошибки и критические факторы успеха реинжиниринга: анализ кейсов успешных и неудачных проектов BPR, организационные последствия реинжиниринга (пересмотр должностных обязанностей, изменение системы контроля и мотивации)

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какое определение реинжиниринга бизнес-процессов дают М. Хаммер и Дж. Чампи? Назовите ключевые слова в определении и раскройте их смысл.

Вопрос 2. В чём заключается принципиальное различие между реинжинирингом (BPR) и непрерывными улучшениями (TQM, кайдзен)? Приведите не менее четырёх отличий.

Вопрос 3. Каковы основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов? Раскройте содержание каждого этапа.

Вопрос 4. Какие критерии используются при выборе бизнес-процессов для реинжиниринга? Назовите не менее четырёх критериев и объясните их значимость.

Вопрос 5. Какова роль информационных технологий в реинжиниринге? Приведите примеры, когда IT позволяют реализовать процессы, ранее невозможные.

Вопрос 6. Какие типичные ошибки допускаются при проведении реинжиниринга? Назовите не менее четырёх ошибок и предложите способы их предотвращения.

Вопрос 7. Какие факторы являются критическими для успеха проекта реинжиниринга? Перечислите не менее пяти факторов.

Вопрос 8. Какие организационные последствия влечёт за собой реинжиниринг? Как изменяются должностные обязанности, системы контроля и мотивации?

Вопрос 9. В чём заключается суть принципа «передача точки принятия решения исполнителю» в реинжиниринге? Какие требования к квалификации персонала и информационной поддержке это предъявляет?

Вопрос 10. Как оценить эффективность проекта реинжиниринга после его завершения? Какие показатели (финансовые и нефинансовые) наиболее информативны?

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

**5.3 Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее –**

**КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.**

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 15 баллов.

| Наименование контрольной точки | Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся | Коэффициент веса контрольной точки | Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО) |
|---|---|---|---|
| КТ 1 | 100 | 0,1 | 10 |
| КТ 2 | 100 | 0,1 | 10 |
| КТ 3 | 100 | 0,1 | 10 |
| Итого: | х | 0,3 | 30 |

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ – 1.**

Раздел 1.

Опрос:

Вопросы для письменного опроса:

| № п.п. | Содержание вопроса |
|---|---|
| 1. | Дайте определение понятию «основные фонды» и назовите их роль в деятельности предприятия. |
| 2. | Перечислите основные виды стоимостной оценки основных фондов и поясните их значение для анализа |
| 3. | Какие показатели характеризуют движение основных фондов? Приведите формулы их расчета. |
| 4. | Какие факторы влияют на фондоотдачу? Как можно повысить этот показатель? |
| 5. | Какие резервы повышения эффективности использования основных фондов могут быть выявлены в ходе анализа? |
| 6. | Дайте определение маркетингового анализа и назовите его цель в системе управления предприятием. |
| 7. | Перечислите основные источники маркетинговой информации и разделите их на внешние и внутренние |
| 8. | Какие методы сбора первичной маркетинговой информации используются в практике анализа? |
| 9. | Какие показатели используются для оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия? |
| 10. | В чем заключается роль маркетингового анализа при обосновании управленческих решений? |

Критерии оценивания опроса:

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|---|---|

| | |
|---|---|
| 85-100 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |
| 65-84 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |
| 55-64 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0-54 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

**КТ – 2.**

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Задание 1.1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К показателям объема производства продукции относятся:
а) валовая продукция
б) товарная продукция
в) чистая продукция
г) рентабельность продукции
д) реализованная продукция

Задание 1.2.

Факторы, влияющие на изменение объема продаж:
а) изменение объема производства
б) изменение остатков готовой продукции на складе
в) изменение численности персонала
г) изменение остатков отгруженной, но не оплаченной продукции
д) изменение цен на продукцию

Задание 1.3.

Показатели, характеризующие ритмичность производства:
а) коэффициент ритмичности
б) коэффициент аритмичности
в) коэффициент сменности
г) коэффициент вариации
д) коэффициент обновления

Задание 1.4.
К источникам информации для анализа объема производства и продаж относятся:
а) бизнес-план предприятия
б) производственная программа
в) штатное расписание
г) отчеты о производстве (форма №1-П)
д) договоры поставки продукции

Задание 1.5.
К показателям движения персонала относятся:
а) коэффициент оборота по приему
б) коэффициент оборота по выбытию
в) коэффициент текучести кадров
г) коэффициент производительности труда
д) коэффициент постоянства кадров

Задание 1.6.
Факторы, влияющие на производительность труда:
а) уровень квалификации работников
б) техническая оснащенность производства
в) возрастная структура персонала
г) организация труда и производства
д) система мотивации персонала

Задание 1.7.
К качественным характеристикам трудовых ресурсов относятся:
а) уровень образования
б) возрастная структура
в) численность персонала
г) квалификационный уровень
д) стаж работы

Задание 1.8.
К источникам информации для анализа трудовых ресурсов относятся:
а) штатное расписание
б) табель учета рабочего времени
в) бухгалтерский баланс
г) личные карточки сотрудников
д) отчет по труду (форма П-4)

Задание 1.9.
К переменным затратам относятся:
а) сырье и материалы
б) амортизация зданий
в) сдельная заработная плата производственных рабочих

г) арендная плата
д) технологическое топливо и энергия

Задание 1.10.
К методам калькулирования себестоимости продукции относятся:
а) позаказный метод
б) попередельный метод
в) метод прямого счета
г) нормативный метод
д) попроцессный метод

Тест 2.

Задание 2.1.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов анализа объема производства и продаж:
а) анализ выполнения договорных обязательств
б) анализ динамики объема производства
в) анализ ассортимента и структуры продукции
г) анализ факторов, влияющих на объем производства
д) анализ выполнения плана производства

Задание 2.2.
Установите последовательность расчета показателей динамики объема производства:
а) среднегодовой темп роста
б) абсолютный прирост
в) темп прироста
г) темп роста
д) значение показателя за базисный период

Задание 2.3.
Определите последовательность этапов анализа трудовых ресурсов:
а) анализ движения и текучести кадров
б) анализ использования рабочего времени
в) анализ производительности труда
г) анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами
д) анализ фонда оплаты труда

Задание 2.4.
Установите последовательность расчета показателей движения персонала:
а) среднесписочная численность
б) коэффициент оборота по приему
в) коэффициент оборота по выбытию
г) коэффициент текучести
д) число принятых и уволенных работников

Задание 2.5.

Определите последовательность этапов анализа затрат и себестоимости:
а) анализ динамики затрат на 1 рубль товарной продукции
б) анализ себестоимости по элементам и статьям затрат
в) анализ себестоимости единицы продукции
г) факторный анализ себестоимости
д) выявление резервов снижения себестоимости

Задание 2.6.
Установите последовательность расчета затрат на 1 рубль товарной продукции:
а) расчет фактических затрат на 1 рубль
б) определение плановых затрат на 1 рубль
в) сравнение фактических и плановых показателей
г) анализ отклонений и их причин
д) расчет себестоимости и объема продукции

Критерии оценивания тестовых заданий:

| Балы | Описание критерия | |
|---|---|---|
| 85-100 | Свыше 80% правильных ответов. | Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале. |
| 65-84 | Свыше 70% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок. |
| 55-64 | Свыше 50% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях. |
| 0-54 | Менее 50% правильных ответов. | Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня. |

**КТ – 3.**

Раздел 3.

**Задача 1. Оценка необходимости стратегической трансформации организации**

По результатам диагностики предприятия установлено: рентабельность продаж снизилась с 12% до 7% за три года, доля рынка сократилась с 18% до 11%, текучесть кадров выросла с 8% до 22%, индекс удовлетворённости клиентов (CSI) упал с 78 до 54 баллов. При этом инвестиции в цифровую трансформацию составили менее 1% от выручки при отраслевом среднем 4%. Конкуренты запустили онлайн-сервис с персонализированными предложениями.

Требуется:

1. Определить, какие из перечисленных показателей свидетельствуют о кризисе бизнес-модели.
2. Рассчитать средний темп снижения рентабельности продаж за год.
3. Сформулировать не менее трёх признаков, указывающих на необходимость стратегической трансформации.
4. Определить приоритетные направления трансформации на основе имеющихся данных.
5. Сделать вывод о срочности и глубине требуемых преобразований.

**Задача 2. Выбор стратегии трансформации на основе анализа среды**

Компания работает на высококонкурентном рынке (5 крупных игроков). PESTEL-анализ показал: ужесточение экологического регулирования с 2025 года, появление

доступных AI-решений для автоматизации, рост ожиданий клиентов по скорости доставки (с 3 дней до 24 часов). Внутренний аудит выявил: высокую квалификацию IT-отдела, но низкую цифровую грамотность линейного персонала; устаревшую ERP-систему; сильную иерархическую культуру, сопротивляющуюся изменениям. Бюджет на трансформацию ограничен 50 млн руб., требуемый горизонт изменений – 18 месяцев.

Требуется:

1. Определить ключевые внешние угрозы и возможности.
2. Выявить сильные и слабые стороны организации в контексте трансформации.
3. Обосновать выбор между эволюционной и радикальной стратегией трансформации.
4. Предложить тип трансформации (технологическая, структурная, культурная или комплексная) с обоснованием.
5. Сформулировать вывод о целесообразности запуска трансформации в заданных условиях.

**Задача 3. Расчёт экономической эффективности трансформационного проекта**

Предприятие планирует внедрение новой CRM-системы и реинжиниринг процесса обработки заказов. Инвестиции в проект составляют 24 000 тыс. руб. (единовременно). Ожидаемые результаты: сокращение времени обработки заказа с 6 часов до 1,5 часа; снижение потерь клиентов из-за ошибок с 8% до 2%; дополнительная выручка – 15 000 тыс. руб. в год; экономия операционных расходов – 4 000 тыс. руб. в год. Срок реализации проекта – 1 год, полезный срок использования результатов – 5 лет. Ставка дисконтирования – 12%.

Требуется:

1. Рассчитать ежегодный чистый денежный поток от проекта (без учёта инвестиций).
2. Определить чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет.
3. Рассчитать простой срок окупаемости (без дисконтирования).
4. Рассчитать индекс доходности инвестиций (PI).
5. Сформулировать вывод о финансовой целесообразности трансформационного проекта.

**Задача 4. Приоритизация проектов трансформации (портфельный анализ)**

Организация определила три потенциальных проекта трансформации с разными характеристиками. Проект А: цифровизация склада – затраты 12 млн руб., эффект 8 млн руб./год, срок реализации 6 месяцев, риск – низкий. Проект Б: внедрение системы удалённой работы – затраты 6 млн руб., эффект 2,5 млн руб./год, срок 3 месяца, риск – средний. Проект В: реинжиниринг всей цепочки поставок – затраты 30 млн руб., эффект 20 млн руб./год, срок 15 месяцев, риск – высокий. Бюджет на текущий год – 20 млн руб.

Требуется:

1. Рассчитать для каждого проекта срок окупаемости (простой) и годовую рентабельность инвестиций (ROI = эффект/затраты × 100%).
2. Отобрать проекты для включения в портфель с учётом бюджетного ограничения.
3. Обосновать приоритетный порядок реализации проектов.
4. Предложить, какой проект можно отложить или реализовать частично.

Сформулировать вывод о сбалансированности портфеля трансформационных проектов.

Критерии оценивания контрольных заданий:

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|---|---|

| | |
|---|---|
| 85-100 | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме. |
| 65-84 | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 55-64 | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания |
| 0-54 | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно. |

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

**6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

## Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

**Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями в публичном секторе. ПК-3.1, ПК-3.2**

**1. Задания открытого типа**

**1.1. Вопросы открытого типа**

| № п/п | Вопрос |
|---|---|
| 1. | Сущность, цели и задачи управления изменениями в системе менеджмента организации |
| 2. | Классификация внешних и внутренних факторов, инициирующих необходимость организационных изменений |
| 3. | Модель Курта Левина («заморозка – изменение – разморозка»): содержание этапов и практическое применение |
| 4. | Методы преодоления сопротивления изменениям: сравнительная характеристика и условия выбора |
| 5. | Роль организационной культуры в успешности внедрения изменений |

**1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов**

**Задание 1.**

По результатам диагностики готовности к изменениям на предприятии выявлено, что 45% сотрудников демонстрируют пассивное сопротивление, 35% — нейтральную позицию, 20% — активную поддержку. Определите, какой метод преодоления сопротивления (информирование, участие, поддержка, переговоры, принуждение) будет наиболее эффективен для каждой группы. Обоснуйте выбор.

*Ключ (эталон ответа):*

Пассивное сопротивление (45%) — информирование + поддержка (снижение тревоги через разъяснение и обучение)

Нейтральная позиция (35%) — участие + переговоры (вовлечение в принятие решений)

Активная поддержка (20%) — кооптация как усиление (использовать как агентов изменений)

**Задание 2.**

Определите, какие из перечисленных факторов относятся к внешним драйверам изменений, а какие — к внутренним: изменение законодательства, снижение производительности труда, появление нового конкурента на рынке, высокая текучесть кадров, технологические инновации в отрасли, устаревшее оборудование.

*Ключ (эталон ответа):*

Внешние: изменение законодательства, появление нового конкурента, технологические инновации в отрасли

Внутренние: снижение производительности труда, высокая текучесть кадров, устаревшее оборудование

**2. Задания комбинированного типа**

**2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора**

| **№ п/п** | **Содержание задания** | **Правильный ответ** | **Аргументы, обосновывающие выбор ответа** |
|---|---|---|---|
| 1. | Как называется метод анализа готовности к изменениям, предполагающий оценку таких параметров, как видение, ресурсы, мотивация и план действий?<br>Варианты ответов:<br>а) SWOT-анализ,<br>б) PEST-анализ,<br>в) анализ готовности по модели Бекхарда,<br>г) ABC-анализ | | |
| 2. | Какой критерий эффективности управления изменениями предполагает, что достигнутые результаты сохраняются после завершения активной фазы проекта?<br>Варианты ответов: | | |

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| | а) скорость внедрения,<br>б) устойчивость (закрепление) изменений,<br>в) стоимость изменений,<br>г) степень охвата персонала | | |

**3. Задания закрытого типа**

**3.1. Тестовые задания**

**Тест 1.**

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.*

Что относится к внутренним барьерам организационных изменений?

а) изменение налогового законодательства;

б) консервативная организационная культура;

в) появление новых технологий на рынке;

г) действия конкурентов.

**Тест 2.**

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.*

Какие критерии используются при оценке готовности организации к изменениям?

а) наличие формализованного видения изменений;

б) красочность корпоративного сайта;

в) уровень доверия к руководству;

г) доступность ресурсов (финансовых, временных, кадровых);

д) объём складских запасов.

**Тема 1.2. Индивидуальные изменения государственных и муниципальных служащих. ПК-3.1, ПК-3.2**

**1. Задания открытого типа**

**1.1. Вопросы открытого типа**

| № п/п | Вопрос |
|---|---|
| 1. | Модель индивидуального перехода Уильяма Бриджеса (окончание – нейтральная зона – новое начало) |
| 2. | Психологические стадии принятия изменений по модели Кюблер-Росс |

**1.2. Контрольные задания**

**Задание 1.**

Сотрудник Сидоров, 48 лет, технолог со стажем 22 года, после объявления о внедрении новой системы планирования ресурсов (ERP) демонстрирует следующие реакции: игнорирует распоряжения, публично критикует руководство, ссылается на «золотые времена» старой системы. Определите, на какой стадии модели Кюблер-Росс (отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие) находится сотрудник. Предложите три действия руководителя на данной стадии.

**Задание 2.**

Рассчитайте индекс готовности к изменениям для сотрудника по формуле: (Обучаемость + Внутренний локус контроля + Резильентность) / 15 × 100%, если обучаемость оценена в 4 балла (из 5), внутренний локус контроля — в 5 баллов (из 5), резильентность — в 3 балла (из 5). Интерпретируйте результат (низкая, средняя, высокая готовность).

**2. Задания комбинированного типа**

**2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора**

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Что характеризует «нейтральная зона» в модели Бриджеса? Варианты ответов:<br>а) высокая продуктивность и энтузиазм,<br>б) дезориентация, снижение эффективности, тревога,<br>в) полное неприятие изменений,<br>г) автоматическое принятие новых норм | | |
| 2. | Что показывает внутренний локус контроля сотрудника? Варианты ответов:<br>а) склонность перекладывать ответственность на внешние обстоятельства,<br>б) уверенность в своей способности влиять на результаты,<br>в) уровень интеллекта,<br>г) коммуникативные навыки | | |

**3. Задания закрытого типа**

**3.1. Тестовые задания**

**Тест 1.**

*Выбрать один верный ответ.*

Что характеризует стадию «депрессия» по модели Кюблер-Росс?

а) отрицание реальности изменений;

б) агрессия в адрес инициаторов изменений;

в) апатия, потеря смысла, снижение активности;

г) поиск компромиссов.

**Тест 2.**

*Выбрать несколько правильных ответов.*

Какие факторы повышают индивидуальную адаптивность сотрудника к изменениям?

а) высокий уровень резильентности;

б) внешний локус контроля;

в) прошлый успешный опыт изменений;

г) низкая обучаемость;

д) развитые навыки саморегуляции.

**Раздел 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

**Тема 2.1. Командные изменения в органах власти и бюджетных организациях. ПК-3.1, ПК-3.2**

**1. Задания открытого типа**

**1.1. Вопросы открытого типа**

| **№ п/п** | **Вопрос** |
|---|---|
| 1. | Этапы развития команды по Такману: характеристика, поведение участников, риски на каждом этапе |
| 2. | Феномен «группового мышления»: причины возникновения, признаки, методы предотвращения |

**1.2. Контрольные задания**

**Задание 1.**

Проектная команда из 9 человек находится на этапе «шторма» по Такману. Наблюдаются открытые конфликты между сторонниками и противниками изменений, борьба за лидерство, формирование подгрупп. Предложите три фасилитационных техники для перевода команды на этап «нормирования». Для каждой техники укажите ожидаемый результат.

**Задание 2.**

По результатам социометрического опроса в отделе из 15 человек выявлены: 2 изолята (не включены в коммуникацию), 1 неформальный лидер, блокирующий изменения, 3 «звезды», поддерживающие изменения. Составьте план работы с командой (4 шага) с указанием целевой группы на каждом шаге.

**2. Задания комбинированного типа**

**2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора**

| **№ п/п** | **Содержание задания** | **Правильный ответ** | **Аргументы, обосновывающие выбор ответа** |
|---|---|---|---|

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | На каком этапе развития команды по Такману участники избегают конфликтов и демонстрируют ложную гармонию? Варианты ответов:<br>а) формирование,<br>б) шторм,<br>в) нормирование,<br>г) работа | | |
| 2. | Что из перечисленного является признаком «группового мышления» (groupthink)? Варианты ответов:<br>а) поощрение критики,<br>б) иллюзия единогласия,<br>в) поиск альтернатив,<br>г) открытое обсуждение рисков | | |

**3. Задания закрытого типа**

**3.1. Тестовые задания**

**Тест 1.**

*Выбрать один верный ответ.*

На каком этапе развития команды по Такману происходит наиболее интенсивное формирование внутренних норм и правил?

а) формирование;

б) шторм;

в) нормирование;

г) работа.

**Тест 2.**

*Выбрать несколько правильных ответов.*

Какие методы диагностики командной динамики являются прямыми (позволяют получить данные непосредственно от участников)?

а) социометрический опрос;

б) наблюдение за совещаниями;

в) анализ бухгалтерской отчётности;

г) анкетирование по методике «оценки командных ролей Белбина»;

д) изучение технологических карт.

**Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений в государственном и муниципальном учреждении организационных изменений. ПК-3.1, ПК-3.2**

**1. Задания открытого типа**

**1.1. Вопросы открытого типа**

| № п/п | Вопрос |
|---|---|

| № п/п | Вопрос |
|---|---|
| 1. | Модель восьми шагов Джона Коттера: содержание шагов 1–4 и 5–8 |
| 2. | Критерии выбора стратегии изменений в зависимости от внешних и внутренних условий |

**1.2. Контрольные задания**

**Задание 1.**

Предприятие находится в состоянии острого кризиса ликвидности: денежных средств осталось на 2 недели. Внешняя среда высоконеопределённая, персонал консервативен, профсоюз силён. Какую стратегию изменений (директивную, партисипативную, эволюционную, принудительную) вы выберете? Обоснуйте выбор (не менее 3 аргументов) и опишите основные риски.

**Задание 2.**

Разработайте план реализации первых четырёх шагов модели Коттера для внедрения новой системы предиктивного обслуживания локомотивов в депо. Для каждого шага укажите конкретное действие и ожидаемый результат.

**2. Задания комбинированного типа**

**2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора**

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | На каком шаге модели Коттера создаётся коалиция лидеров изменений? Варианты ответов:<br>а) шаг 1,<br>б) шаг 2,<br>в) шаг 3,<br>г) шаг 4 | | |
| 2. | Партисипативная стратегия изменений наиболее эффективна при условии: Варианты ответов:<br>а) острый дефицит времени,<br>б) высокая квалификация и доверие персонала к руководству,<br>в) тотальное сопротивление,<br>г) полная неопределённость целей | | |

**3. Задания закрытого типа**

**3.1. Тестовые задания**

**Тест 1.**

*Выбрать один верный ответ.*

Какой шаг модели Коттера предполагает «быстрые победы» (quick wins)?

а) шаг 4 (коммуникация видения);

б) шаг 5 (устранение препятствий);

в) шаг 6 (обеспечение краткосрочных побед);

г) шаг 7 (закрепление успеха).

**Тест 2.**

*Выбрать несколько правильных ответов.*

Какие факторы говорят в пользу эволюционной (пошаговой, адаптивной) стратегии изменений?

а) высокая неопределённость конечной цели;

б) необходимость немедленных результатов;

в) низкая толерантность персонала к риску;

г) кризисная ситуация;

д) ограниченность ресурсов для масштабных преобразований.

**Раздел 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

**Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями в публичном секторе методы управления изменениями. ПК-3.1, ПК-3.2**

**1. Задания открытого типа**

**1.1. Вопросы открытого типа**

| № п/п | Вопрос |
|---|---|
| 1. | Модель ADKAR: содержание каждого элемента, последовательность, методы оценки |
| 2. | Ретроспектива изменений как метод непрерывного улучшения: цель, формат, вопросы |

**1.2. Контрольные задания**

**Задание 1.**

По результатам диагностики по модели ADKAR (5-балльная шкала, N=120 сотрудников) получены средние баллы: Awareness – 4,3; Desire – 2,1; Knowledge – 3,8; Ability – 2,6; Reinforcement – 1,7.

Определите «слабые звенья» (элементы с наименьшими баллами). Предложите по два метода для повышения каждого слабого звена. Обоснуйте, почему без Reinforcement изменения неустойчивы.

**Задание 2.**

Спроектируйте ретроспективу изменений после внедрения новой системы электронного документооборота. Укажите:

1. формат проведения (продолжительность, состав участников, фасилитатор);
2. 4 ключевых вопроса для команды;
3. формат фиксации результатов.

**2. Задания комбинированного типа**

**2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора**

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Какой элемент модели ADKAR отвечает за долгосрочную устойчивость изменений?<br>Варианты ответов:<br>а) Awareness,<br>б) Desire,<br>в) Ability,<br>г) Reinforcement | | |
| . | Что из перечисленного является признаком правильно проведённой ретроспективы?<br>Варианты ответов:<br>а) поиск виноватых,<br>б) фокус на извлечении уроков, а не на осуждении,<br>в) одобрение всех действий руководства,<br>г) отсутствие фиксации результатов | | |

**3. Задания закрытого типа**

**3.1. Тестовые задания**

**Тест 1.**

*Выбрать один верный ответ.*

Что измеряет элемент «Ability» в модели ADKAR?

а) осведомлённость о необходимости изменений;

б) желание участвовать в изменениях;

в) способность применять новые знания на практике;

г) знание того, как выполнять новые задачи.

**Тест 2.**

*Выбрать несколько правильных ответов.*

Какие форматы ретроспектив изменений существуют в Agile-практиках?

а) «Start – Stop – Continue»;

б) «Mad – Sad – Glad»;

в) «5 Whys»;

г) «Balance Sheet» (плюсы/минусы);

д) «Исповедь виновного».

**Тема 3.2. Реинжиниринг процессов предоставления государственных и муниципальных услуг. ПК-3.1, ПК-3.2**

**1. Задания открытого типа**

**1.1. Вопросы открытого типа**

| № п/п | Вопрос |
|---|---|
| 1. | Определение и основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов (по Хаммеру и Чампи) |

| № п/п | Вопрос |
|---|---|
| 2. | Этапы проекта реинжиниринга: от моделирования as-is до масштабирования to-be |

**1.2. Контрольные задания**

**Задание 1.**

В депо процесс постановки локомотива в плановый ремонт включает следующие шаги: подача заявки (2 часа) → согласование с диспетчерской службой (4 часа) → технический осмотр (6 часов) → оформление документов (3 часа) → ожидание очереди в ремонт (24 часа). Всего 39 часов (почти 5 рабочих дней). При этом 5 из 15 операций дублируются. Примените принципы реинжиниринга (объединение работ, сокращение согласований, выполнение работы там, где это дешевле всего, сокращение проверок) и предложите три радикальных изменения для сокращения цикла до 8 часов.

**Задание 2.**

Сравните подходы «постепенное улучшение» (кайдзен) и «реинжиниринг» по пяти критериям: цель, степень изменений, время реализации, риск, вовлечённость персонала. Заполните таблицу. Сделайте вывод, в каких случаях предпочтительнее реинжиниринг.

*Ключ (эталон ответа):*

| **Критерий** | **Кайдзен** | **Реинжиниринг** |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Вывод: реинжиниринг предпочтителен при кризисе, необходимости прорывных результатов, когда постепенные улучшения уже исчерпаны.

**2. Задания комбинированного типа**

**2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора**

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Что из перечисленного является ключевым отличием реинжиниринга от автоматизации? Варианты ответов: а) использование информационных | | |

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| | технологий, б) перепроектирование процесса «с чистого листа», в) сокращение персонала, г) снижение затрат | | |
| 2. | Какая нотация описания бизнес-процессов является стандартом для взаимодействия бизнеса и IT? Варианты ответов: а) IDEF0, б) BPMN, в) EPC, г) VAD | | |

**3. Задания закрытого типа**

**3.1. Тестовые задания**

**Тест 1.**

*Выбрать один верный ответ.*

Что из перечисленного является примером радикального изменения при реинжиниринге?

а) сокращение времени выполнения операции на 5%;

б) автоматизация существующей последовательности шагов;

в) выполнение работы там, где это дешевле всего, даже если это требует изменения организационных границ;

г) незначительная корректировка должностных инструкций.

**Тест 2.**

*Выбрать несколько правильных ответов.*

Какие принципы реинжиниринга бизнес-процессов выделяют Хаммер и Чампи?

а) несколько работников выполняют одну операцию последовательно;

б) решение принимает тот, кто выполняет работу;

в) информация должна обрабатываться в одном месте;

г) количество согласований и проверок должно увеличиваться;

д) процесс должен быть ориентирован на результат, а не на функцию.

**Тест 3.**

*Построить верную последовательность.*

Определите последовательность этапов проекта реинжиниринга:

а) масштабирование на все подразделения;

б) пилотное внедрение;

в) моделирование целевого процесса (to-be);

г) анализ текущего процесса (as-is);

д) стратегическое обоснование.

*Записать буквы в нужной последовательности:* _____

**Тест 4.**

*Установите соответствие.*

Установите соответствие между нотацией описания процессов и её характеристикой.

| № | Нотация | Характеристика | |
|---|---|---|---|
| 1 | IDEF0 | А | Гибкая, ориентирована на потоки работ, |

| № | Нотация | Характеристика | |
|---|---|---|---|
| | | | популярна в стартапах |
| 2 | BPMN | Б | Функциональная, строгие правила, иерархия диаграмм |
| 3 | VAD | В | Стандарт для IT-разработки, «блоки-события-шлюзы» |

*Ответ: 1__, 2__, 3__*

*Доклад.*

Подготовка докладов «Поиск резервов повышения эффективности: методология, инструменты, практика принятия управленческих решений».

Шесть групповых докладов с обсуждением методологии комплексной оценки эффективности деятельности организации, систематизации факторов и резервов, а также методов их выявления и обобщения.

Тематика докладов:

1. **Методология управления изменениями в организации:** подходы, этапы, источники информации для диагностики (сравнение моделей Левина, Коттера, ADKAR)
2. **Сопротивление изменениям:** виды, причины, методы диагностики и стратегии преодоления (информирование, участие, поддержка, переговоры, кооптация, принуждение)
3. **Индивидуальные изменения государственных и муниципальных служащих:** модели перехода (Бриджес, Кюблер-Росс), инструменты оценки адаптивности (локус контроля, резильентность), методы сопровождения (коучинг, наставничество)
4. **Командные изменения в органах власти и бюджетных организациях:** этапы развития команды по Такману, фасилитация командных конфликтов, работа с неформальными лидерами, методы повышения командной готовности
5. **Стратегии организационных изменений:** сравнительный анализ директивной, партисипативной и эволюционной стратегий, модель Коттера, ситуационный подход к выбору
6. **Современные методы управления изменениями:** модель ADKAR, ретроспективы, Agile-подходы к изменениям, Реинжиниринг процессов предоставления государственных и муниципальных услуг, цифровые инструменты (Trello, Miro, корпоративные порталы)

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме

развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

| КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ | РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ |
|---|---|
| Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок | 90-100 |
| Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями. | 75-89 |
| Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий. | 60-74 |
| Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя. | 1-59 |

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все

новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## 8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Ерёмина, А. П. Управление изменениями в образовании : учебное пособие / А. П. Ерёмина, И. В. Луговая. — Оренбург : ОГПУ, 2025. — 105 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/509186

2. Управление изменениями (в коммерческой и публичной сферах) : учебник / Х. А. Константиниди, М. В. Папушенко, Э. В. Соболев [и др.] ; под редакцией Х. А. Константиниди. — Москва : Центркаталог, 2021. — 304 с. — ISBN 978-5-903268-46-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/223727

3. Астафьева, О. В. Теория организации и управление изменениями. В схемах и таблицах : учебное пособие / О. В. Астафьева, Т. В. Алексашина, О. А. Бородина. — Москва : Прометей, 2026. — 538 с. — ISBN 978-5-00172-870-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/515811

8.2. Дополнительная литература

1. Управление изменениями в экономических системах : монография / под общей редакцией Т. А. Головиной. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020. — 224 с. — ISBN 978-5-93179-661-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/469559.

2. Толмачѐв, А. В. Управление организационными изменениями : учебник / А. В. Толмачѐв, И. И. Саенко, С. А. Дьяков. — Краснодар : КубГАУ, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-00097-917-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/492614.

3. Управление изменениями : учебное пособие / В. В. Дорофиенко, Р. В. Ободец, О. А. Удалых [и др.]. — Донецк : ДОНАУИГС, 2018. — 379 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/225791.

4. Козлов, В. С. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг : монография / В. С. Козлов. — Донецк : ДОНАУИГС, 2020. — 260 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/225809.

5. Батова, М. М. Цифровая парадигма развития системы «образование - наука - производство» : монография / М. М. Батова. — Москва : Первое экономическое издательство, 2021. — 218 с. — ISBN 978-5-91292-375-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/276776

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3. – Ст. 74.

2. Постановление Конституционного Суда РФ от 20.01.2022 № 3-П «По делу о проверке конституционности статьи 74 и пункта 7 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2022. – № 5. – Ст. 823.

3. ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1-2021. Информационная технология. Менеджмент услуг. Часть 1. Требования к системе менеджмента услуг (утв. Приказом Росстандарта от 30.11.2021 № 1711-ст). – М.: Стандартинформ, 2021. – 42 с.

8.4. Интернет-ресурсы

https://www.consultant.ru/
https://www.garant.ru/
https://pravo.gov.ru/
https://www.rst.gov.ru/
https://e.lanbook.com/

**9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Требования к аудитории:
- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:
- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:
- пакет Microsoft Office