

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 23:47:15
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными изменениями» (индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

37.04.01- Психология

(код, наименование направления подготовки/специальности)

«Социальная психология и организационное консультирование»
(наименование образовательной программы)

Очная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

докт. пс. н., профессор, профессор кафедры социальных технологий
Софьина В.Н.

Заведующий кафедрой:

доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных
технологий И.А. Ветренко.

РПД Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными
изменениями» одобрена на заседании кафедры социальных технологий.
Протокол №6 от «23» марта 2026г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, 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. «Организационное развитие и управление организационными изменениями» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
В/03.7 Организация работы по созданию системы психологического просвещения населения ПКс-3; ПКс-3.1; ПКс-3.2 ТД.3 Проведение мероприятий научно-практического, методического, организационного и обучающего характера по проблемам психологического просвещения, повышения уровня базовых психологических знаний населения ТД.1 Разработка программы психологического просвещения населения ТД.2 Подготовка информации (буклетов, бюллетеней, листовок) о перечне психологических услуг и возможности их получения ТД.4 Организация психологического просвещения и	ПКс-3	Способен анализировать и оценивать управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, обеспечения информационной, социальной, личностной безопасности, а также создавать систему психологического просвещения населения	ПКс-3.1.	Демонстрирует владение эффективными моделями лидерства и технологиями принятия управленческих решений в организации	ПКс-3.1. 3-1. Знает психологию кризисных состояний, психологические аспекты рискологии, психология горя, потери, утраты ПКс-3.1. У-1. Умеет осуществлять организацию мероприятий, проектов и программ, ориентированных на повышение мотивации граждан в получении психологической помощи ПКс-3.1. У-2. Умеет проводить психологическую информационно-просветительную деятельность среди населения ПКс-3.1. У-3. Умеет использовать разные формы и методы психологического просвещения, в том числе активные методы (игры, упражнения, тренинги) ПКс-3.1. У-4. Умеет применять методы преодоления коммуникативных, образовательных,

консультирования граждан, направленного на формирование сознательного подхода к выбору профессии на основе комплексного изучения личности с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей, интересов, склонностей ТД.5 Организация работы по созданию системы психологического просвещения работников органов и организаций социальной сферы ТД.6 Организация и проведение бесед, лекций, встреч с гражданами с целью формирования у них потребности в психологических знаниях (основах самопознания, самовоспитания, закономерностей и условий благоприятного психического развития) и их использовании в интересах развития собственной личности или в интересах близких людей ТД.7 Организация просветительной работы по профилактике негативных явлений, подростковой и молодежной преступности ТД.8 Организация просветительной работы по психологическим основам противодействия угрозам современной информационно-					этнических, конфессиональных барьеров и барьеров в проведении психологического просвещения ПКс-3.1. У-5. Умеет применять современные технологии работы с информацией, сетевыми ресурсами, информационными системами и программами ПКс-3.1. У-6. Умеет оформлять документацию и осуществлять служебную переписку
--	--	--	--	--	--

телекоммуникационной среды ТД.9 Подготовка для средств массовой информации сведений о психологических услугах в социальной сфере (пресс-релизы, интервью, передачи на теле- и радиоканалах) ТД.10 Разъяснение различных психологических технологий работы с подростками и молодежью специалистам системы социальной защиты, органов образования, правоохранительных органов и комиссий по делам несовершеннолетних и защите их прав ТД.11 Организация групповых и индивидуальных информационных консультаций о возможности получения психологических услуг ТД.12 Привлечение к участию в психологическом просвещении граждан, успешно завершивших программы психологической помощи ТД.13 Обобщение и оценка результатов работы по психологическому просвещению в целях ее совершенствования, разработки и распространения методических рекомендаций					
	УК ОС-1.2	Способен применять критический анализ и системный подход для	УК ОС-1.2	Определяет стратегию действий на основе критического анализа и	УК ОС-1.2.3-1 Знать основные логические паттерны критического анализа, УК ОС-1.2. 3-2 Знать

		решения профессиональных задач		системного подхода	содержание понятийно-категориального аппарата изученных учебных дисциплин, УК ОС-1.2. 3-3 Знать закономерности, принципы и технологические параметры социально-психологических процессов и управления изменениями в организациях. УК ОС-1.2. У-1 Уметь выявлять потенциально проблемные ситуации в организационных структурах, УК ОС-1.2. У-2 Уметь осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе опыта и наблюдений, УК ОС-1.2. У-3 Уметь определять в рамках выбранного алгоритма вопросы подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения, УК ОС-1.2. У-4 Уметь анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике; УК ОС-1.2. У-5 Уметь проектировать и осуществлять практическую реализацию социальной динамики организационных изменений; УК ОС-1.2. У-6 Уметь использовать организационный опыт для повышения показателей
--	--	--------------------------------	--	--------------------	---

					эффективности деятельности организации.
--	--	--	--	--	---

** Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы – очная форма обучения.

Общий объем дисциплины: 3,00 з.е., 108 ак. час.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий 26 ак. часов, из 22 ак. час. практические занятия.

82 ак. час. на самостоятельную работу обучающихся

4 ак. часа контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина «Организационное развитие и управление организационными изменениями» (Б1.В.01) входит в блок обязательных дисциплин профессионального цикла ОП по направлению 37.04.01 – «Социальная психология и организационное консультирование» с присвоением квалификации (степени) – магистр психологии и читается на 1 курсе во 2 семестре.

Программа учебной дисциплины реализуется на основе требований компетентностно-ориентированного учебного плана и ориентирована на приобретение студентами ряда базовых общепрофессиональных знаний, умений и навыков. Изучение дисциплины опирается на знания, полученные в процессе освоения ряда дисциплин, читаемых

В 1 семестре (1 курса):

Б1.В.10 Психология управленческой деятельности

Б1.В.11 Современные концепции и методы управления персоналом

Студент, обучающийся по данной дисциплине, должен иметь знания, умения, навыки и компетенции, соответствующие полному среднему образованию. Теоретические знания, полученные на лекциях и семинарских занятиях, студенты имеют возможность закрепить в процессе учебных тренингов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Необходимый учебно-методический материал для оптимальной реализации самостоятельной работы обучающихся представлен в электронном дистанционном курсе в

системе дистанционного обучения Moodle.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Логин и пароль к личному кабинету (профилю) присылается обучающемуся на корпоративную почту.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего часов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			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	Каттэ к	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Организация как динамическая система	24				4							20	УО	
Тема 2	Концепции и модели управления организационным и изменениями	26				6							20	Д	
Тема 3	Методы и инструменты осуществления организационных изменений	26				6							20	УО	
Тема 4	Управление персоналом в условиях организационных изменений	28				6							22	УО, Д	
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет	
Итого		108				22				4			82		

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

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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.

УО – устный опрос

Д-доклад

3.Содержание и структура дисциплины

Тема 1. Организация как динамическая система УК 1.2.

Семантика понятий «организация», «стратегическая цель организации» и «организационная структура». Организация как сфера деятельности: функция и объект управления. Взгляд на организацию как динамическую систему. Процессы функционирования и развития организаций. Виды организационных структур управления. Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Определение стратегии и виды стратегий развития организации. История возникновения и развития организационных изменений.

Тема 2. Концепции и модели управления организационными изменениями ПКс-3.1.

Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений: Концепция обучающейся организации П.Сенге; Лидерская организация; Клиентоориентированная организация; Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи.; Инновационная организация; Новая организационная модель Ф.Лалу: бирюзовая организация.

Модель изменений К.Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений.

Тема 3. Методы и инструменты осуществления организационных изменений ПКс-3.1.

Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики. Методы организационного анализа. Выбор метода диагностики и анализа при изменениях в организации. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений. Концепция «шесть сигм». Всеобщее управление качеством. Процессный подход к управлению. Ключевые показатели эффективности. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений. Менеджмент знаний. Особенности контроля при управлении изменениями. Контроллинг. Оценка эффективности управления организационными изменениями

Тема 4. Управление персоналом в условиях организационных изменений ПКс-3.1.

Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений. Риск как объективное свойство преобразований. Отношение работников к изменениям в организации: объективные предпосылки и факторы. Предпосылки и причины возникновения конфликтов в условиях организационных изменений. Стратегии и методы управления

конфликтами. Проблемы формирования преобразующего мышления. Модели и частные методики оценки эффективности организационных изменений. Система оценки эффективности.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01. «Организационное развитие и управление организационными изменениями» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет 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. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 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. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 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 правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из 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. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).	
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. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

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
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	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
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

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

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

УО – устный опрос, Д- доклад

Тема 1. Организация как динамическая система

Вопросы для устного опроса:

1. Дайте определение понятий «организация», «стратегическая цель организации» и «организационная структура».
2. Осуществите анализ типологии организаций.
3. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации
4. Определите, что включает в себя внутренняя среда организации?
5. Раскройте, что включает в себя внешняя среда организации?

Тема 2. Концепции и модели управления организационными изменениями

Темы для докладов:

1. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений
3. Процесс управления организационными изменениями.
4. Концепция жесткого и мягкого управления изменениями
5. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
6. Модель изменений К.Левина.
7. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений.
8. Новая организационная модель Ф.Лалу: бирюзовая организация.
9. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями
10. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.

Тема 3. Методы и инструменты осуществления организационных изменений

Вопросы для устного опроса:

1. Раскройте понятие «организационная диагностика». Перечислите методы диагностики.
2. Охарактеризуйте методы организационного анализа.
3. Охарактеризуйте подходы к реализации организационных изменений.
4. Дайте характеристику бенчмаркингу как инструменту проведения изменений.
5. Дайте описание концепции «Шесть сигм».

Тема 4. Управление персоналом в условиях организационных изменений

Вопросы для устного опроса:

1. Дайте характеристику управлению персоналом в условиях организационных изменений.
2. Перечислите признаки и источники сопротивления изменениям.
3. Перечислите причины сопротивления изменениям.
4. Дайте характеристику формам сопротивления изменениям.

Темы для докладов:

1. Роль лидеров в снижении сопротивления изменениям.
2. Роль системного подхода в снижении сопротивления изменениям.
3. Роль организационной культуры в снижении сопротивления изменениям
4. Формирование лояльности персонала как основы для снижения

сопротивления изменениям.

5. Вовлеченность персонала и ее роль в преодолении сопротивления изменениям

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ-1	100	0,10	10
КТ-2	100	0,10	10
КТ-3	100	0,10	10
КТ-4	100	0,30	30
Итого:	100	0,60	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

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

КТ-1

Тема 1

Устный опрос

КТ-2*Тема 2*

Доклад

КТ-3*Тема 3*

Устный опрос

КТ-4*Тема 4*

Устный опрос, доклад

*Критерии оценивания результатов выполнения задания.**1. Критерии оценивания устного опроса:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	41-70	<i>Детальное, последовательное раскрытие понятий, с применением примера</i>
	21-40	<i>Поверхностное раскрытие и описание понятий, без примера</i>
	0-20	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Корректность ответа</i>	26-30	<i>Ответ корректный, полностью соответствует изученному материалу</i>
	1-25	<i>Ответ частично правильный, студент смог (при подсказке) обнаружить ошибку и исправить ответ</i>
	0	<i>Ответ ошибочный</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания докладов:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и качество докладов</i>	0	<i>Выступление с докладом не раскрывает тему вопроса, присутствуют грубые логические ошибки и непоследовательность</i>

		<i>ответа.</i>
	25	<i>В выступлении с докладом присутствуют логические ошибки, структурированность и логика ответа нарушена, тема частично раскрыта.</i>
	50	<i>Доклад не раскрывает тему и являются неполными, последовательность и логика ответа немного нарушена.</i>
	75	<i>Доклад является логически последовательным и обоснованным, однако тема вопроса полностью не раскрыта.</i>
	100	<i>Доклад является полным, развернутым, логически последовательным и обоснованным.</i>
<i>Итого максимально:</i>	100	

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

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Обучающийся получает билет с 2 вопросами. На подготовку к вопросам дается 10-15 минут. По завершении подготовки будет проведено собеседование по вопросам выбранного билета.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ – в форме обоснованных ответов на задания различного типа.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету:

1. Организация как объект изменений.
2. Модели идеальных организаций как общей цели организационных

изменений.

3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Система управления развитием организации.
5. Модели стадий развития организаций
6. Концепции и модели управления организационными изменениями
7. Концепции организационного развития.
8. Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями.
9. Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики.
10. Методы организационного анализа.
11. Проектирование организационных перемен: задачи, этапы.
12. Реализация организационных изменений.
13. Контроль над управлением переменами.
14. Реструктуризация: понятие, виды и предпосылки.
15. Методы и средства реструктуризации.
16. Реструктуризация как процесс.
17. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
18. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов
19. Принципы, структура и этапы реинжиниринга бизнес-процессов
20. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
21. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
22. Понятие сопротивления изменениям. Виды изменений.
23. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
24. Организационная культура и ее роль в управлении изменениями.
25. Модели организационной культуры
26. Инициализация изменения организационной культуры (по Камерон и Куинну)
27. Роль лидеров в снижении сопротивления изменениям.
28. Лояльность персонала организации и ее роль в снижении сопротивления изменениям.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	1. Кто из перечисленных авторов является создателем модели «восьми шагов» управления изменениями (модель ведущих изменений)? а) Ицхак Адизес; б) Джон Коттер; в) Курт Левин;

	3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	г) Уильям Бриджс. 2/ Что из перечисленного является признаком реактивного подхода к организационным изменениям? а) Постоянный мониторинг внешней среды и превентивные действия; б) Создание специальных проектных групп для стратегических изменений; в) Изменения инициируются только после наступления кризиса или явных проблем; г) Использование методов организационного развития для повышения адаптивности.												
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	<table><tr><td>А. Размораживание</td><td>1. Закрепление новых норм, поддержка изменений культурой и системой мотивации</td></tr><tr><td>Б. Движение</td><td>2. Преодоление инерции, создание готовности к изменениям, демотивация старых паттернов</td></tr><tr><td>В. Замораживание</td><td>3. Внедрение новых процессов, поведения и структур, обучение</td></tr></table> 1. Установите соответствие между этапом модели изменений Курта Левина и его содержанием: 2. Соотнесите тип организационных изменений с его характеристикой: <table><tr><td>А. Трансформация</td><td>1. Постепенное, непрерывное совершенствование процессов без разрыва текущей деятельности</td></tr><tr><td>Б. Эволюционные изменения</td><td>2. Коренное, скачкообразное перепроектирование бизнес-процессов и структуры</td></tr><tr><td>В. Развитие</td><td>3. Цикл «становление — рост — зрелость — старение — возрождение»</td></tr></table>	А. Размораживание	1. Закрепление новых норм, поддержка изменений культурой и системой мотивации	Б. Движение	2. Преодоление инерции, создание готовности к изменениям, демотивация старых паттернов	В. Замораживание	3. Внедрение новых процессов, поведения и структур, обучение	А. Трансформация	1. Постепенное, непрерывное совершенствование процессов без разрыва текущей деятельности	Б. Эволюционные изменения	2. Коренное, скачкообразное перепроектирование бизнес-процессов и структуры	В. Развитие	3. Цикл «становление — рост — зрелость — старение — возрождение»
А. Размораживание	1. Закрепление новых норм, поддержка изменений культурой и системой мотивации													
Б. Движение	2. Преодоление инерции, создание готовности к изменениям, демотивация старых паттернов													
В. Замораживание	3. Внедрение новых процессов, поведения и структур, обучение													
А. Трансформация	1. Постепенное, непрерывное совершенствование процессов без разрыва текущей деятельности													
Б. Эволюционные изменения	2. Коренное, скачкообразное перепроектирование бизнес-процессов и структуры													
В. Развитие	3. Цикл «становление — рост — зрелость — старение — возрождение»													
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	1. Какие факторы являются основными источниками сопротивления персонала организационным изменениям (выберите несколько вариантов ответа): а) Профессиональные компетенции сотрудников; б) Страх потери статуса, власти или дохода; в) Отсутствие понимания целей и выгод изменений; г) Хорошо отлаженная система наставничества; д) Привычка к сложившемуся порядку и боязнь неопределённости.												

	3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	2. Какие инструменты управления изменениями относятся к группе организационно-культурных (выберите несколько вариантов ответа): а) Издание приказа о внедрении новой системы; б) Создание команды агентов изменений из авторитетных сотрудников; в) Массовое увольнение противников изменений; г) Ритуалы и церемонии, закрепляющие новые ценности; д) Корректировка системы материальной мотивации.												
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	1. Расположите фазы кривой изменений в правильной последовательности <table><tr><td>Депрессия</td><td>1</td></tr><tr><td>Отрицание</td><td>2</td></tr><tr><td>Экспериментирование и вовлечение</td><td>3</td></tr><tr><td>Гнев и агрессия</td><td>4</td></tr><tr><td>Принятие и интеграция</td><td>5</td></tr></table>	Депрессия	1	Отрицание	2	Экспериментирование и вовлечение	3	Гнев и агрессия	4	Принятие и интеграция	5		
		Депрессия	1											
Отрицание	2													
Экспериментирование и вовлечение	3													
Гнев и агрессия	4													
Принятие и интеграция	5													
		2 Установите порядок этапов диагностики организации перед началом изменений <table><tr><td>Определение целей организации</td><td>1</td></tr><tr><td>Анализ структуры и распределения ролей</td><td>2</td></tr><tr><td>Оценка внешней среды и требований к организации</td><td>3</td></tr><tr><td>Изучение неформальных отношений и системы поощрений</td><td>4</td></tr><tr><td>Анализ существующих процессов и технологий</td><td>5</td></tr><tr><td>Оценка лидерства и управленческой команды</td><td>6</td></tr></table>	Определение целей организации	1	Анализ структуры и распределения ролей	2	Оценка внешней среды и требований к организации	3	Изучение неформальных отношений и системы поощрений	4	Анализ существующих процессов и технологий	5	Оценка лидерства и управленческой команды	6
Определение целей организации	1													
Анализ структуры и распределения ролей	2													
Оценка внешней среды и требований к организации	3													
Изучение неформальных отношений и системы поощрений	4													
Анализ существующих процессов и технологий	5													
Оценка лидерства и управленческой команды	6													
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Выберите наиболее эффективный стиль руководства изменениями в ситуации глубокого институционального кризиса, требующего быстрой трансформации. а) Демократический; б) Либеральный; в) Авторитарный; г) Коучинговый.												
		Какой метод управления сопротивлением изменениям наиболее эффективен на этапе «размораживания» по Левину? а) Скрытый контроль и манипуляция; б) Открытое информирование; в) Материальное принуждение; г) Игнорирование сопротивления и форсированное внедрение.												
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя	1. Опишите алгоритм применения метода «рефрейминг» как психологического приёма в управлении. 2. Охарактеризуйте возможности и ограничения применения психологического тестирования при												

	четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	подборе и оценке персонала.
--	--	-----------------------------

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

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	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент 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.	30-39
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.	20-29
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. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

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

При проведении промежуточной аттестации для выполнения проверочных заданий дополнительные материалы и оборудование не требуется.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (*при необходимости*).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний.

Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2025. — 302 с. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR СМАРТ : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/books/144197/details>
2. Лачинина, Т. А. Управление изменениями : учебное пособие / Т.А. Лачинина. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 259 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1859856. - ISBN 978-5-16-017520-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=450006#bib>
3. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 5-е изд., перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2157178. - ISBN 978-5-16-020070-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=456080#bib>

8.2. Дополнительная литература

1. Катунина, Ирина Владимировна. Управление изменениями / Ирина Владимировна Катунина. [Электронный ресурс] - Омск: Изд-во Омского гос. ун-та. 2012 – 327с.
2. Камерон, Эстер. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений/ Эстер Камерон, Майк Грин. [пер. с англ. П. Тимофеев] - Москва:Добрая кн. 2006. – 358с.
3. Пригожин, А.И. Организации. Системы и люди./ А.И.Пригожин. – М.: Ленанд, 2015. – 300 с.
4. Шермет, Марина Альбертовна. Управление изменениями / Марина Альбертовна Шермет. [Электронный ресурс] - М.:Издат. дом "Дело" РАНХиГС. 2015 – 128с.

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)// Собрании законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. N 26 (часть I) ст. 3378

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>
2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>
3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» - более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>
4. Электронная библиотечная система «Znaniium» - полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znaniium.com>
5. Электронная библиотечная система «Book.ru» - полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikon» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Купнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Англоязычные ресурсы.

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;
- *Sage eBook Collections* - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

9. Материально-техническая база, информационные технологии,

программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4.	Прочее