

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 01.07.2025 22:50:07  
Уникальный программный ключ:  
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего  
образования «МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**Ректор  
НОЧУ ВО «МУНИИ»**

**В.В. Борисова**

**«01 апреля 2022 г.»**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление изменениями**

**направление подготовки**

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

**Профиль подготовки:**

**Региональное и муниципальное управление**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Форма обучения**

*Очно-заочная*

**Москва 2022 г.**

## 1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Управление изменениями»:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1. Способен воспринимать, обобщать, анализировать и интерпретировать информацию, необходимую для профессиональной деятельности, в том числе реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов	ИПК-1.1. Знает методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя современные инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы. ИПК-1.2. Ориентируется в сложном массиве нормативно-правовых актов, грамотно и чётко формулирует свои мысли, анализирует и умело применяет действующие нормативно-правовые акты в конкретных сферах правоотношений. ИПК-1.3. Использует результаты анализа и интерпретации финансово-экономической информации, управления процессами организационных изменений; регламентации и оптимизации функций и процессов в организации для решения стратегических и оперативных профессиональных задач, в том числе проведении кадровой политики и управлении человеческими ресурсами, включая должностное функциональное и профессионально-квалификационное развитие персонала.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Управление изменениями» составляет 4 зачетные единицы.

**Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		9	-
Аудиторные занятия (всего)	32	32	-
В том числе:	-	-	-
Лекции	16	16	-

Практические занятия (ПЗ)	16	16	-
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>-</b>
В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	-	-	-
Расчетно-графические работы	-	-	-
Реферат	-	-	-
Подготовка к практическим занятиям	68	68	-
Контрольная работа	8	8	-
Вид промежуточной аттестации – экзамен	<b>36</b>	<b>36</b>	
Общая трудоемкость час / зач. ед.	<b>144/4</b>	<b>144/4</b>	<b>-</b>

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятель- ная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1.	Тема 1. Изменения и преобразования: связь и различие. Роль преобразований в современном менеджменте.	16	2	2	12
2.	Тема 2. Типология преобразований и проблемы их реализации. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента	16	2	2	12
3.	Тема 3. Риски в преобразующем менеджменте. Диагностика потребностей и возможностей преобразований.	16	2	2	12
4.	Тема 4. Проектирование преобразований в организации. Противодействие преобразованиям.	16	2	2	12
5.	Тема 5. Основные принципы использования власти в управлении	22	4	4	14

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудѐмкость	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятель- ная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
	изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами				
6.	Тема 6. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами	22	4	4	14
<b>Всего</b>		<b>108</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>76</b>
<b>Экзамен</b>		<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>76</b>

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины

##### **Тема 1. Изменения и преобразования: связь и различие. Роль преобразований в современном менеджменте.**

Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте. Разнообразие изменений в современной организации. Причины изменений. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития. Преобразования в совокупности изменений. Преобразования как средство воздействия и повышения организационного потенциала деятельности. Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации. Преобразования и использование творческого потенциала персонала. Преобразования в обеспечении синергетического эффекта в развитии организации.

##### **Тема 2. Типология преобразований и проблемы их реализации. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента.**

Научное и практическое значение построения типологии преобразований. Основные типы преобразований и их реализация в современном менеджменте. Восприятие преобразований и учет условий их реализации. Искусство проведения преобразований в организации. Потребность в преобразующем менеджменте. Типологическая интеграция подходов к преобразованиям в процессах менеджмента. Специфические черты системы, механизма и технологии преобразующего менеджмента. Основные принципы формирования преобразующего менеджмента.

##### **Тема 3. Риски в преобразующем менеджменте. Диагностика потребностей и возможностей преобразований.**

Риск как объективное свойство преобразований. Классификация рисков по типам преобразований. Отношение к риску в преобразующем менеджменте. Риски

преобразований в дифференциации их по сферам деятельности организации. Потребности в организационных преобразованиях. Возможности организационных преобразований. Оценка потребностей и возможностей преобразований. Обучение как возможность непрерывного совершенствования организации.

#### **Тема 4. Проектирование преобразований в организации. Противодействие преобразованиям.**

Общие подходы к проектированию преобразований. Современные методики проведения преобразований. Организация проведения преобразований. Формирование благоприятной среды преобразований. Создание организационных условий для проведения преобразований. Отношение работников к преобразованиям: объективные предпосылки и факторы. Причины сопротивления преобразованиям. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям. Формирование позитивного отношения работников к преобразованиям.

#### **Тема 5. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами.**

Стратегии влияния в работе руководителя. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований. Влияние через каналы формальных и неформальных коммуникаций. Принципы, способы и приемы оказания влияния. Современный менеджмент и потребность в лидерстве. Особенности деятельности, личности и мышления лидера преобразований. Условия эффективного взаимодействия, ведущего к преобразованиям. Команда преобразований. Лидерство и обучающаяся организация. Лидерство как инструмент преобразований. Предпосылки и причины возникновения конфликтов в процессе преобразований. Уровни конфликта в организации и процесс конфликта. Стратегии и методы управления конфликтами. Процесс разрешения конфликта.

#### **Тема 6. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами.**

Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента. Поддержка образовательного менеджмента в организации. Управление знаниями. Управление интеллектуальным потенциалом. Проблемы образования и формирования преобразующего мышления. Основные черты современной эффективной организации. Модели и частные методики оценки эффективности преобразований. Система оценки эффективности преобразований. Условия и принципы эффективности преобразований.

### **4.3. Практические занятия / лабораторные занятия**

Занятие 1. Изменения и преобразования: связь и различие. Роль преобразований в современном менеджменте.

Занятие 2. Типология преобразований и проблемы их реализации. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента

Занятие 3. Риски в преобразующем менеджменте. Диагностика потребностей и возможностей преобразований.

Занятие 4. Проектирование преобразований в организации. Противодействие преобразованиям.

Занятие 5. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами

Занятие 6. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами.

## **5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **5.1. Основная литература**

1. Шевчук, И. А. Управление изменениями учебное пособие: [16+] / И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук, Е. Л. Цай; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. – Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322>

2. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / О. Н. Бабкина; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: АГРУС, 2019. – 264 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457>

### **5.2. Дополнительная литература**

1. Барнаган, В. С. Управление организационными изменениями : учебное пособие : [16+] / В. С. Барнаган; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 188 с.: ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614783>

2. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере: учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. – 95 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699119>

### **5.3. Лицензионное программное обеспечение**

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007

### **5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru> , «Гарант» <http://www.garant.ru>
2. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>
3. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
4. Портал государственной гражданской службы <https://gossluzhba.gov.ru>
5. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
6. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>

## **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.

2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.

3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с

возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

## **7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

### **7.1. Методические рекомендации преподавателю**

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Управление изменениями» формирует у обучающихся компетенции ПК-1. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Управление изменениями».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Управление изменениями» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Управление изменениями» рассматривается в п.4.2 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Управление изменениями» представлена в составе ФОС по дисциплине в п.8 настоящей рабочей программы.

Примерные варианты практических и контрольных заданий для текущего контроля и перечень вопросов к экзамену по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.8 настоящей рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Управление изменениями», приведен в п.5 настоящей рабочей программы.

### **7.2. Методические указания обучающимся**

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, контрольная работа. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

#### Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Управление изменениями» осуществляется в следующих формах:

- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- выполнение расчетных заданий по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.7 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Управление изменениями». Список основной и дополнительной литературы по дисциплине приведен в п.5 настоящей рабочей программы.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями» проходит в форме экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Основы аудита» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.8 настоящей рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

## **8. Фонд оценочных средств по дисциплине**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций**

<b>Код и наименование компетенций</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Форма контроля</b>	<b>Этапы формирования (разделы дисциплины)</b>
ПК-1. Способен воспринимать, обобщать, анализировать и интерпретировать информацию, необходимую для профессиональной деятельности, в том числе реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов	ИПК-1.1. Знает методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы. ИПК-1.2. Ориентируется в сложном массиве нормативно-правовых актов, грамотно и чётко формулирует свои мысли, анализирует и умело применяет действующие нормативно-правовые акты в конкретных сферах правоотношений. ИПК-1.3. Использует	Промежуточный контроль: экзамен Текущий контроль: Решение задач на практических занятиях; контрольная работа	1-6

	<p>результаты анализа и интерпретации финансово-экономической информации, управления процессами организационных изменений; регламентации и оптимизации функций и процессов в организации для решения стратегических и оперативных профессиональных задач, в том числе проведении кадровой политики и управлении человеческими ресурсами, включая должностное функциональное и профессионально-квалификационное развитие персонала.</p>		
--	--	--	--

## **8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания**

### **8.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене**

(формирование компетенций: ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3)

**«5» (отлично):** обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

**«4» (хорошо):** обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

**«3» (удовлетворительно):** обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

### **8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях**

(формирование компетенций: ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3)

**«5» (отлично):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

**«4» (хорошо):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

**«3» (удовлетворительно):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### 8.2.3 Критерии оценки контрольной работы

(формирование компетенций: ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3)

**«5» (отлично):** все задания контрольной работы выполнены без ошибок в течение отведенного на работу времени; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют орфографические и пунктуационные ошибки.

**«4» (хорошо):** задания контрольной работы выполнены с незначительными замечаниями в полном объеме либо отсутствует решение одного задания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

**«3» (удовлетворительно):** задания контрольной работы имеют значительные замечания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

**«2» (неудовлетворительно):** задания в контрольной работе выполнены не полностью или неправильно; отсутствуют или сделаны неправильно выводы и обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

### 8.2.4. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	Оценка	Пояснение
Высокий	«5» (отлично)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	«4» (хорошо)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетворительный	«3» (удовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них

		имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетворительный	«2» (неудовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы

### **8.3. Методические материалы ( типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения**

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

#### **8.3.1. Текущий контроль ( работа на практических занятиях)**

(формирование компетенций: ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3)

##### **Примеры заданий для практических занятий**

#### **Раздел 1. Изменения и преобразования: связь и различие. Роль преобразований в современном менеджменте.**

1. В чем проявляется отличие изменений в процессах функционирования и в процессах развития организации?
2. Как определить причины и потребности в изменениях?
3. Чем отличаются изменения на разных этапах развития организации?
4. Какими бывают последствия изменений?
5. В чем особенности и отличительные черты преобразований?
6. Чем различаются изменения и преобразования?
7. Как можно влиять на изменения и какие из них не поддаются влиянию?
8. Как связаны между собой понятия «преобразования» и «организационный потенциал деятельности»?
9. Как приоритеты в развитии организации влияют на выбор и реализацию преобразований?
10. Можно ли оценить результаты преобразований и каким образом?

#### **Раздел 2. Типология преобразований и проблемы их реализации.**

##### **Особенности и основные черты преобразующего менеджмента.**

1. Что является критерием выбора типа преобразований из возможной их совокупности?
2. В чем и как проявляются противоречия между необходимостью и условиями проведения преобразований?
3. Какие факторы влияют на восприятие преобразований?
4. В чем проявляется искусство проведения преобразований?
5. Как организовать разработку преобразований?
6. Всегда ли преобразования влияют на эффективность управления организацией?
7. Как можно и по каким критериям ранжировать преобразования при их выборе и оценке?

8. Какие типологические характеристики и признаки преобразований вам известны?
9. Как надо учитывать восприятие преобразований при их практической реализации?
10. Что представляет собой система преобразующего менеджмента?

### **Раздел 3. Риски в преобразующем менеджменте. Диагностика потребностей и возможностей преобразований.**

1. Какие факторы влияют на степень рискованности преобразований?
2. Возможны ли преобразования, не содержащие риска?
3. Почему возникают риски в преобразованиях?
4. Какие риски наиболее характерны для определенных видов преобразований?
5. Зависит ли успех преобразований от отношения к рискам и каким образом?
6. Возможно ли управление рисками и в чем оно может проявляться?
7. Как формируется система управления рисками преобразований?
8. Как анализируется «силовое поле» преобразований?
9. Назовите способы оценки преобразующих возможностей организационной культуры.
10. Каковы пути распространения обучения в организации, создания для этого необходимых условий?

### **Раздел 4. Проектирование преобразований в организации. Противодействие преобразованиям.**

1. Какие подходы к проведению изменений используются в практике деятельности организаций?
  2. Назовите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.
  3. Какие этапы существуют в процессе планирования и внедрения изменения?
  4. Какие возможности открывает перед организацией использование реинжиниринга, концепции организационного развития и бенчмаркинга?
  5. Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.
  6. Какие мероприятия можно предложить для формирования среды, благоприятной для преобразований?
  7. Чем полезно сотрудничество при проведении преобразований?
  8. Какие существуют предпосылки для отрицательного отношения работников к преобразованиям?
  9. Какие факторы влияют на отношение работников организации к преобразованиям?
  10. Каковы возможные причины сопротивления изменениям со стороны работников организации?

### **Раздел 5. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами.**

1. Каковы основные стратегии влияния в процессе преобразований?
2. Каким образом можно обеспечить и сохранить высокую управляемость организации при проведении изменений?
3. В каких ситуациях будет более эффективным использование формальной власти, а в каких – неформального влияния?
4. Каковы положительные и возможные отрицательные аспекты сотрудничества как формы влияния на работников?

5. Какую роль играют коммуникации в процессе преобразований?
6. Каким образом используются каналы формальных и неформальных коммуникаций для усиления влияния руководителя в ходе преобразований?
7. Каковы основные принципы эффективного использования власти руководителя в процессе проведения изменений?
8. С чем связана высокая вероятность возникновения конфликтов в процессе преобразования в организации?
9. Может ли конфликт принести пользу организации и в чем конкретно она может выражаться?
10. Каковы задача руководителя в случае угрозы конфликта?

**Раздел 6. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований. Эффективность преобразований.**

1. Какова структура интеллектуального потенциала?
2. Какова типология ресурсов интеллектуального потенциала?
3. Что такое самообучающаяся организация? Нарисуйте портрет сотрудника самообучающейся организации.
4. Каковы основные этапы эволюции интеллектуального потенциала?
5. Каковы принципы разработки и внедрения ключевых показателей преобразований?
6. Проанализируйте проблемы оценки эффективности преобразований.
7. Как определяются целевые перспективы преобразований на основе модели BSC?
8. Каковы принципы работы с моделью оценки эффективности преобразований?
9. Какова методика оценки эффективности отдельных преобразующих мероприятий?
10. Какие вам известны методы оценки условий качества преобразований?

**8.3.2. Текущий контроль (контрольная работа)**

(формирование компетенций: ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3)

**Примерные задания для контрольной работы**

1. Подходы и методы проектирования изменений.
2. Организационное преобразование как процесс изменения ценностей и поведения людей.
3. Факторы формирования среды преобразующего менеджмента.
4. Практические проблемы реализации изменений.
5. Отличительные черты организационной культуры, поддерживающей изменения.
6. Преобразование как организационная проблема.
7. Социальная база преобразований в организации.
8. Методики и приемы предотвращения сопротивления изменениям со стороны персонала.
9. Методы мотивации работников к преобразованиям.
10. Формы сопротивления изменениям со стороны работников и возможности его устранения.
11. Ролевое поведение и ролевая модель.
12. Неформальные каналы коммуникаций.
13. Приемы преодоления сопротивления нововведениям.
14. Тактика обращения с сопротивлением изменениям.
15. «Директивное» поведение руководителя.
16. Причины сопротивления людей организационным изменениям.
17. Экономические причины неприятия и противодействия нововведениям.

18. Социальные причины неприятия и противодействия нововведениям.
19. Психологические причины неприятия и противодействия нововведениям.
20. Континуум реакции на организационные изменения.

### **8.3.3. Промежуточный контроль (вопросы к экзамену)**

(формирование компетенций: ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3)

1. Влияние преобразований на тенденции развития организации.
2. Типология преобразований.
3. Разные типы преобразований и различные условия их осуществления.
4. Роль преобразований в реализации искусства менеджера.
5. Выбор типа преобразований с учетом потребностей в них и созревших условий реализации.
6. Многокритериальная матрица оценки различных типов преобразований.
7. Анализ необходимых условий преобразований и возможности их практического осуществления.
8. Особенности преобразующего менеджмента.
9. Интеграционные подходы к реализации различных типов преобразований.
10. Роль системы, механизма и технологии менеджмента в реализации преобразований.
11. Принципы преобразующего менеджмента.
12. Оценка возможностей преобразований по характеристикам системы, механизма и технологии менеджмента.
13. Принципы интеграции преобразований.
14. Принципы преобразующего менеджмента в практической реализации преобразований.
15. Принцип системности преобразований.
16. Принцип ресурсного обеспечения преобразований.
17. Принцип своевременности преобразований.
18. Принцип цикличности развития организации.
19. Принцип целенаправленности.
20. Принцип социально-психологического сопровождения преобразований.