

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Факультет управления и психологии

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор  
  
Хагуров Т.А.  
« 29 » мая 2020г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.05 «Управление изменениями в социально-экономической сфере»  
*(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

Направление подготовки/специальность

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

*(код и наименование направления подготовки/специальности)*

Направленность (профиль) / специализация

Экономика и управление развитием города, Государственная политика и  
государственная служба

*(наименование направленности (профиля) специализации)*

Программа подготовки академическая

*(академическая /прикладная)*

Форма обучения заочная

*(очная, очно-заочная, заочная)*

Квалификация (степень) выпускника магистр

*(бакалавр, магистр, специалист)*

Краснодар 2020

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в социально-экономической сфере» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Программу составил(и):

Е. С. Арумова к.э.н. доц кафедры ГМУ ФГБОУ ВО «КубГУ»

И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание



подпись

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в социально-экономической сфере» утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

протокол № 18 «19» мая 2020г.

Заведующий кафедрой государственного  
и муниципального управления

Мясникова Т.А

фамилия, инициалы



подпись

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

протокол № 18 «19» мая 2020г.

Заведующий кафедрой государственного  
и муниципального управления

Мясникова Т.А

фамилия, инициалы



подпись

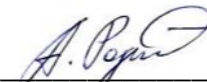
Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития

протокол № 11 «19» мая 2020г.

И.о. заведующего кафедрой организации и  
планирования местного развития

Родин А.В.

фамилия, инициалы



подпись

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры государственной политики и государственного управления

протокол № 15 «19» мая 2020г.

Заведующий кафедрой государственной  
политики и государственного управления

Мирошниченко И.В.

фамилия, инициалы



подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета  
управления и психологии

протокол № 6 от 25.05.2020 г.

Председатель УМК факультета

Шлюбуль Е.Ю.

фамилия, инициалы



подпись

Рецензенты:

Анкудинов А.И. начальник отдела государственной гражданской службы и кадров Управления Федерального казначейства по Краснодарскому краю

Крылова Е.М., канд. экон. наук, доцент кафедры организации и планирования местного развития ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).**

### **1.1 Цель освоения дисциплины.**

Цель освоения дисциплины Б1.В.05 «Управление изменениями в социально-экономической сфере» - формирование у магистрантов представления об управлении сознанием и поведением людей, вовлеченных в процесс изменений, способностей планировать процесс изменений, предпринимать нужные действия в критические моменты процесса изменений, помогать себе и другим в адекватном эмоциональном восприятии происходящего.

### **1.2 Задачи дисциплины.**

- сформировать представление об основных подходах к управлению изменениями в поведении и культуре организации;
- сформировать представление о методах решения социально-экономических проблем в условиях риска при реализации процесса изменений;
- изучить современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем в процессе происходящих изменений;
- научить владеть современными методами эффективной диагностики потребностей в изменениях, анализа складывающейся ситуации в процессе изменений;
- приобрести навыки критически оценивать информацию и применять технологии управления изменениями

### **1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.**

Дисциплина «Управление изменениями в социально-экономической сфере» (Б1.В.05) относится к блоку Б1 «Дисциплины (модули)» как курс вариативной части учебного плана направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

Курс «Управление изменениями в социально-экономической сфере» фокусирует внимание на динамике эмоционального восприятия, ценностных ориентаций и поведенческих установок участников изменений на различных стадиях этого процесса. Тем самым создаются условия развития и эмоционального интеллекта и управления, т.е. способности понимать и контролировать свои эмоции, различать чувства других и использовать их для управления сознанием и поведением участников процесса изменений.

Для успешного изучения курса студент должен обладать знаниями по дисциплинам «Управление в социальной сфере», «Муниципальное управление и местное самоуправление».

### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций (ПК)

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1	ПК-5	владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-	методы решения социально-экономических проблем в условиях	разрабатывать решения социально-экономических проблем в условиях	навыками количественного и качественного анализа

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
		экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике	неопределённо сти и риска	неопределённо сти и риска	решения социально-экономических проблем в условиях неопределённости и риска
2	ПК -13	способность критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	методы оценки информации и теории анализа и синтеза на основе неполных и разрозненных данных	критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза на основе неполных и разрозненных данных	навыками оценки информации и принятия решений на основе анализа и синтеза на основе неполных и разрозненных данных

## 2. Структура и содержание дисциплины.

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач.ед. (144 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ЗФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		3			
<b>Контактная работа, в том числе:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	<b>18</b>	<b>18</b>			
Занятия лекционного типа	6	6	-	-	-
Лабораторные занятия	-	-	-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	12	12	-	-	-
	-	-	-	-	-
<b>Иная контактная работа:</b>					
Контроль самостоятельной работы (КСР)					
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	0,3			
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>	<b>117</b>	<b>117</b>			
Проработка учебного (теоретического) материала	20	20	-	-	-
Подготовка в проблемным семинарам	20	20	-	-	-
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)	20	20	-	-	-
Выполнение case-study	20	20	-	-	-
Подготовка научного доклада	21	21			

Подготовка к текущему контролю		16	16	-	-	-
<b>Контроль:</b>						
Подготовка к экзамену		8,7	8,7			
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>18,3</b>	<b>18,3</b>			
	<b>зач. ед</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			

## 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы дисциплины, изучаемые в 3 семестре (заочная форма)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основные понятия теории изменений	30	2	4		24
2.	Структура изменений	25		2		23
3.	Корпоративная культура и синергетический эффект	28	2	2		24
4.	Разработка проекта изменений	24		2		22
5.	Преодоление сопротивления изменениям	28	2	2		24
	<i>Итого по дисциплине:</i>		6	12		117

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Основные понятия теории изменений	Характер организации и типы развития организации. Типологизация изменений. Три формы изменений организации	Устный опрос
2.	Структура изменений	Модель «Природа изменений», Модель «Процесс изменений»: содержание и принципы, Модель «Роли участников изменений», Модель «Сопротивление изменениям»: содержание и принципы, Модель «Вовлеченность в процесс изменений».	Устный опрос.
3.	Корпоративная культура и синергетический эффект	Влияние культуры на изменения, культура при проведении изменений, предпосылки нужны для развития синергетического поведения организации, основные характеристики	Устный опрос

		корпоративной культуры и ее проявления в практической деятельности организации, основные подходы к формированию корпоративной культуры и ее управлению, типы отношений между разными культурами, синергия организации: предпосылки, факторы отношения, стадии синергетического процесса.	
4.	Разработка проекта изменений	Основные этапы изменений на основе модели К.Левина; технология разработки проекта изменений: общая характеристика; оценка потребности изменений и подходы к организации процесса изменений; этапы и шаги разработки процесса изменений; факторы «континуума изменений»; подходы к генерированию внутренних факторов, порождающих изменения в организации, оценка последствий реализации проекта изменений.	Устный опрос.
5.	Преодоление сопротивления изменениям	Причины сопротивления изменениям, стратегии преодоления сопротивления, технологии командной работы, разработка программы тренинга по преодолению сопротивления изменениям	Устный опрос

### 2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Основные понятия теории изменений	Характер организации и типы развития организации. Типологизация изменений. Три формы изменений организации	Выполнение case-study Выполнение индивидуальных заданий
2.	Структура изменений	Модель «Природа изменений», Модель «Процесс изменений»: содержание и принципы, Модель «Роли участников изменений», Модель «Сопротивление изменениям»: содержание и принципы, Модель «Вовлеченность в процесс изменений».	Выполнение case-study Выполнение индивидуальных заданий
3.	Корпоративная культура и	Влияние культуры на изменения, культура при проведении изменений,	Устный доклад Выполнение case-study

	синергетический эффект	предпосылки нужны для развития синергетического поведения организации, основные характеристики корпоративной культуры и ее проявления в практической деятельности организации, основные подходы к формированию корпоративной культуры и ее управлению, типы отношений между разными культурами, синергия организации: предпосылки, факторы отношения, стадии синергетического процесса.	Выполнение индивидуальных заданий
4.	Разработка проекта изменений	Основные этапы изменений на основе модели К.Левина; технология разработки проекта изменений: общая характеристика; оценка потребности изменений и подходы к организации процесса изменений; этапы и шаги разработки процесса изменений; факторы «континуума изменений»; подходы к генерированию внутренних факторов, порождающих изменения в организации, оценка последствий реализации проекта изменений.	Устный доклад Выполнение индивидуальных заданий
5.	Преодоление сопротивления изменениям	Причины сопротивления изменениям, стратегии преодоления сопротивления, технологии командной работы, разработка программы тренинга по преодолению сопротивления изменениям	Устный доклад Выполнение индивидуальных заданий

### 2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия – не предусмотрены

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы – не предусмотрены

### 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Самостоятельное составление учебного конспекта темы (раздела) и написание конспекта на лекционном занятии	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для магистров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
2	Подготовка устного доклада	
3	Подготовка к выполнению заданий, обучающих на основе решения проблемных ситуаций (case-study)	
4	Подготовка к участию в групповой дискуссии	
5	Выполнение практического задания	

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии.**

В преподавании курса используются современные образовательные технологии:

- мультимедийные лекции с элементами дискуссии;
- игровые технологии;
- проективные методы обучения;
- исследовательские методы в обучении;
- проблемное обучение.

В учебном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий.

На лекциях излагаются основные теоретические положения и концепции курса, дающие студентам информацию, соответствующую программе.

Задача семинарских занятий – развитие у магистров навыков по применению теоретических положений к решению практических проблем. С этой целью разработаны задания для выполнения на семинарах. Они состоят из упражнений, ориентированных на усвоение теоретического материала и умения его использовать для решения практических задач.

На семинаре отводится время для дискуссии, в которой участвуют докладчик, подготовивший сообщение по какой-либо практической проблеме, его оппоненты (1 или 2 человека), подготовившие контраргументы, и другие студенты группы.

Еще одна форма организации работы магистров – научный доклад, который представляет собой небольшое исследование по заданной теме.

Для ответов на индивидуальные вопросы, а также для помощи в подготовке докладов и индивидуальных заданий предусмотрены индивидуальные консультации преподавателя.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты. либо раз в неделю после учебных занятий посредством предметного диалога преподавателя с магистром по различным содержательным и организационным вопросам учебного модуля.

Занятия, проводимые с использованием интерактивных технологий



Семестр	Вид занятия (Л, ПЗ, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
1	Л	Лекция с элементами педагогической эвристики, лекция-консультация	2
	ПЗ	Беседы, разбор ситуаций, презентация докладов, сообщений в формате мини-конференции	22
Итого:			4

#### 4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

##### 4.1 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

##### 4.1.1. Вопросы для устного опроса по теме 2: «Структура изменений»

1. Какие методы и концепции управления вам известны? В чем они заключаются?
2. Обозначьте области применения каждого из методов и каждой из концепций. Они повторяют друг друга, противоречат друг другу или дополняют одна другую? Ответ обоснуйте.
3. Какие методы и концепции следует применять в первую очередь, какие - во вторую, третью и т.д.
4. Что вы видите общего между различными моделями управления изменениями? В чем причина этих схожих черт, на ваш взгляд?
5. Модель «Природа изменений»,
6. Модель «Процесс изменений»: содержание и принципы,
7. Модель «Роли участников изменений»,
8. Модель «Соппротивление изменениям»: содержание и принципы,
9. Модель «Вовлеченность в процесс изменений»

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ПК-5 - владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике

ПК -13- способность критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза

*Критерии оценки:*

Отметкой "отлично" оценивается ответ, который показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.

Отметкой "хорошо" оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

Отметкой "удовлетворительно" оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, 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.

Отметкой "неудовлетворительно" оценивается ответ, 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. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа.

#### **4.1.2. Вопросы для устного опроса по теме 4: «Разработка проекта изменений»**

1. Дайте определение организационному проектированию изменений.
2. Какие основные задачи организационного проектирования?
3. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
4. Перечислите основные методы проектирования организационных структур.

Кратко охарактеризуйте их.

5. С чем связана необходимость корректировки структур?
6. Дайте определение стратегическим изменениям.
7. Назовите и охарактеризуйте типы стратегических изменений.
8. Что означает понятие «контекст перемен»? Приведите пример.
9. Какие бывают уровни исследования и проектирования изменений?

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ПК-5 - владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике

ПК -13- способность критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза

*Критерии оценки:*

Отметкой "отлично" оценивается ответ, который показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.

Отметкой "хорошо" оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

Отметкой "удовлетворительно" оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, 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.

Отметкой "неудовлетворительно" оценивается ответ, 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. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа.

#### **4.1.3. Подготовка устных докладов по теме 1: «Основные понятия теории изменений»**

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

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ПК-5 – знает методы решения социально-экономических проблем в условиях неопределённости и риска

ПК -13 знает методы оценки информации и теории анализа и синтеза на основе неполных и разрозненных данных.

*Критерии оценки:*

1. Актуальность темы.
2. Соответствие содержания теме; глубина проработки материала.
3. Грамотность и полнота использования источников; наличие элементов наглядности.

оценка «отлично»:

1. присутствие всех вышеперечисленных требований;
2. знание учащимся материала, умение грамотно и аргументировано отвечать на вопросы преподавателя по теме сообщения;
3. в ходе выступления показать не только «знание - воспроизведение», но и «знание - понимание»».

оценка «хорошо»

1. незначительные трудности по одному из перечисленных выше требований.

оценка «удовлетворительно»:

1. тема проработана неглубоко, использован один источник из Интернета.
2. Трудности по одному из перечисленных выше требований
3. Затруднения в изложении и аргументировании ответов на вопросы преподавателя по теме сообщения.

#### **4.1.4. Разбор ситуаций (case-study) в рамках интерактивной части семинарских занятий по теме 2 «Структура изменений»**

##### **1) Кейс-стади 1 «Кошка и ее возлюбленный»**

Жила-была кошка. Однажды она увидела прекрасного юношу и влюбилась в него. Она отправилась к Афродите, богине любви, и уговорила превратить ее в женщину, чтобы она смогла очаровать юношу и стать его возлюбленной. Из сочувствия к кошке и ее положению, Афродита согласилась и превратила ее в прекрасную девушку. Увидев ее, юноша немедленно воспылал страстью и предложил девушке выйти за него замуж.

В первую брачную ночь, когда новобрачные остались наедине в своей спальне, Афродита, которой было очень любопытно, изменились ли вместе с внешностью кошки ее инстинкты, впустила в спальню мышь. И девушка, совершенно забыв о том, кто она и где, тут же вскочила с ложа любви и погналась за мышью, намереваясь поймать и съесть ее.

Афродита, разочарованная поведением девушки, тут же снова превратила ее в кошку.

Мораль. Возможно, мы изменили свое поведение – но изменяются ли при этом наши убеждения?

*Ответьте на вопросы:*

1. В чем смысл этой истории?
2. Могла ли эта история закончиться иначе, и если да, то как?

### **2) Кейс-стади 3 «Астроном-мечтатель»**

Жил-был один астроном. Каждую ночь он выходил из дома, чтобы полюбоваться звездами и планетами в ночном небе. Иногда он взбирался на высокий холм и направлял телескоп на какую-то отдельную звезду. А иногда просто бродил по улицам, поражаясь красоте небес.

И вот однажды он шел по небольшой улочке, совершенно поглощенный ночным небом, и вдруг упал в глубокую яму и оказался в ловушке. В конце концов, громкие крики астронома услышал его сосед, который случайно проходил мимо. Он помог астроному выбраться из ямы и сказал: «Вам так любопытно. что скрывается в небесах. Но как же вы не сумели увидеть того, что существует здесь, на земле?»

Мораль. Смотрите в небеса – но при этом твердо стойте на земле!

*Ответьте на вопросы:*

1. Как, по Вашему мнению, люди подходят к изменениям: смотрят на «небеса» или на «землю»?
2. Может ли человек проявлять творческие способности и не терять чувство реальности?

### **3) Кейс-стади 4 «Две лягушки и горшок сливок»**

Однажды две лягушки упали в горшок сливок. Одна лягушка сказала другой: «Это ужасно, мы никогда отсюда не выберемся». Потом она закрыла глаза, опустилась на дно горшка и утонула.

«Но ведь мы еще живы», - сказала другая лягушка и продолжала беспомощно барахтаться, стараясь остаться на плаву и добраться до краев горшка.

Скоро эта лягушка, которая беспомощно барахталась в сливках и взбивала их, превратила сливки в масло и вылезла из горшка.

Мораль. Если хотите провести изменения – вам придется некоторое время продолжать беспомощно барахтаться!

*Ответьте на вопрос:*

1. В каких ситуациях настойчивость может принести пользу?

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-5 – знает методы решения социально-экономических проблем в условиях неопределённости и риска

ПК -13 знает методы оценки информации и теории анализа и синтеза на основе неполных и разрозненных данных.

Критерии оценки:

«отлично» - студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, проявил логику изложения материала, представил аргументацию, ответил на вопросы участников дискуссии;

«хорошо» - студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, проявил логику изложения материала, но не представил аргументацию, неверно ответил на вопросы участников дискуссии;

«удовлетворительно» - студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, но не проявил достаточную логику изложения материала, но не представил аргументацию, неверно ответил на вопросы участников дискуссии;

«неудовлетворительно» - студент плохо понимает суть обсуждаемой темы, не смог логично и аргументировано участвовать в обсуждении;

### **Индивидуальное письменное задание, по теме 5: «Преодоление сопротивления изменениям»**

1. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления изменениям и запишите их в третью графу таблицы.

Содержание сдерживающей силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Нарушение привычек, традиций, ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

2. Укажите, в каких ситуациях могут использоваться приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Метод	Ситуации, при которых обычно используется данный метод	Ваше отношение к методу
Кооптация		
Моббинг*		
Буллинг**		

3. Выберите какое-либо изменение (организационное, экономическое, политическое и т.п.). Проанализируйте СТЭП-факторы, вызывающие данное изменение.

4. Выберите какое-либо изменение (организационное, экономическое, политическое и т.п.). Определите движущие и сдерживающие силы данного изменения.

5. Чем, по Вашему мнению, отличается управление изменениями в организациях частного сектора и государственных и муниципальных структурах?

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-5 – знает методы решения социально-экономических проблем в условиях неопределённости и риска

ПК -13 знает методы оценки информации и теории анализа и синтеза на основе неполных и разрозненных данных.

Критерии оценки:

«Отлично» задание по работе выполнено в полном объеме. Студент точно ответил на контрольные вопросы, свободно ориентируется в предложенном решении, может его модифицировать при изменении условия задачи. Отчет выполнен аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.

«хорошо» -задание по работе выполнено в полном объеме. Студент ответил на теоретические вопросы, испытывая небольшие затруднения. Качество оформления отчета к работе не полностью соответствует требованиям

«удовлетворительно» -студент правильно выполнил задание к работе. Составил отчет в установленной форме, представил решения большинства заданий, предусмотренных в работе. Студент не может полностью объяснить полученные результаты.

«неудовлетворительно» студент не выполнил все задания работы и не может объяснить полученные результаты.

## 4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.

### Вопросы для подготовки к экзамену

1. Характер организации и типы развития организации.
2. Типология изменений.
3. Три формы изменений организации
4. Модель «Природа изменений»
5. Модель «Процесс изменений»: содержание и принципы
6. Модель «Роли участников изменений»
7. Модель «Спротивление изменениям»: содержание и принципы
8. Модель «Вовлеченность в процесс изменений».
9. Влияние культуры на изменения
10. Культура при проведении изменений
11. Предпосылки нужны для развития синергетического поведения организации
12. Основные характеристики корпоративной культуры и ее проявления в практической деятельности организации
13. Основные подходы к формированию корпоративной культуры и ее управлению
14. Типы отношений между разными культурами
15. Синергия организации: предпосылки, факторы отношения, стадии синергетического процесса.
16. Основные этапы изменений на основе модели К.Левина
17. Технология разработки проекта изменений: общая характеристика
18. Оценка потребности изменений и подходы к организации процесса изменений
19. Этапы и шаги разработки процесса изменений
20. Факторы «континуума изменений»
21. Походы к генерированию внутренних факторов, порождающих изменения в организации
22. Оценка последствий реализации проекта изменений
23. Причины сопротивления изменениям
24. Стратегии преодоления сопротивления
25. Технологии командной работы
26. Разработка программы тренинга по преодолению сопротивления изменениям

### Пример экзаменационного билета

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

Кафедра государственной и муниципального управления  
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»  
2020-2021 уч. год

Дисциплина «Управление изменениями в социально-экономической сфере»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Характер организации и типы развития организации
2. Типы отношений между разными культурами

Заведующий кафедрой гос. и мун  
управления, д-р экон. наук, проф.

Т.А. Мясникова

Результаты освоения дисциплины:

1. Результаты успешной сдачи зачетов аттестуются оценкой «удовлетворительно», «хорошо», «отлично», которые проставляются в зачетную ведомость и зачетную книжку.
2. Уровень знаний, аттестуемых на экзамене, оценивается по четырехбалльной шкале оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».
3. Неявка на зачет отмечается в зачетной ведомости словами «не явился».
4. Оценка «неудовлетворительно» проставляется только в зачетную ведомость, в зачетную книжку не вносятся.

### ***Критерии оценивания устного ответа на экзамене***

Оценка «5» («отлично») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно». Выставляется студенту,

- усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;
- обнаружившему всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечающему на вопрос билета.

Оценка «4» («хорошо») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет». Выставляется студенту,

- обнаружившему полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечающему на вопрос билета и не допускающему при этом существенных неточностей;
- показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности.

Оценка «3» («удовлетворительно») выставляется студенту,

- обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой;
- допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «2» («неудовлетворительно») выставляется студенту,

- обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий;
- давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему серьезные пробелы в знаниях основного материала изученной дисциплины; допустившему принципиальные ошибки в выполнении заданий; не ответившему на все вопросы билета и дополнительные вопросы. Оценка «неудовлетворительно» выставляется также, если

студент после начала экзамена отказался его сдавать или нарушил правила сдачи экзамена (списывал, подсказывал, обманом пытался получить более высокую оценку и т.д.).

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

### **5.1 Основная литература:**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 284 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111](http://www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111)

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах «Лань» и «Юрайт».

### **5.2 Дополнительная литература:**

1) Филиппов Ю.В., Мясникова Т.А., Лованова С.А. Управление изменениями: учебное пособие, Краснодар: Кубанский государственный университет, 2011.- 238с.

2) Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие. - М.: Магистр, 2012. - 333 с.

3) Долгов А. И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. 3-е изд./ Долгов А. И. Прокопенко Е. А./ М.: Флинта, 2014. - 278 с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=221914>

### **5.3. Периодические издания:**

Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com/>;



Издания по общественным и гуманитарным наукам - доступ к ведущим российским периодическим публикациям по гуманитарным наукам - журналам институтов Российской Академии наук, охватывающим области от археологии до лингвистики, «толстым журналам» и независимым научным журналам. Полные тексты исследований и художественных произведений воспроизводятся с нумерацией страниц оригинала, облегчающей библиографические ссылки на источники.

- Статистические издания России и стран СНГ - издания, выпускаемые Федеральной службой государственной статистики Российской Федерации и Межгосударственным статистическим комитетом СНГ, начиная с 1996 г. В базе данных также находятся все материалы Всероссийской переписи населения 2002 г. (14 томов), представленные как на русском, так и на английском языках.

- Журналы по экономике и финансам.
- Журналы России по экономике и предпринимательству - журналы по управлению предприятием, финансовой аналитике, маркетингу и др.
- Вестник Московского государственного университета (все серии).
- Вестник Санкт-Петербургского государственного университета.
- Индивидуальные издания - более 80 журналов по различным отраслям знаний

#### **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, необходимые для освоения дисциплины (модуля).**

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Портал открытых данных Российской Федерации <https://data.gov.ru>
3. База открытых данных Министерства труда и социальной защиты РФ <https://rosmintrud.ru/opendata>
4. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <https://elibrary.ru/>
5. Базы данных и аналитические публикации «Университетская информационная система РОССИЯ» <https://uisrussia.msu.ru/>

#### **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

##### **Методические рекомендации по подготовке к опросу**

Тема и контрольные вопросы к опросу и экспресс-опросу доводятся преподавателем до студентов заранее.

Для подготовки к письменному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара или практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной учебной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить наиболее сложные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. Время подготовки к письменному опросу по одному лекционному занятию варьируется в зависимости от сложности темы и индивидуальных особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

При подготовке к устному опросу и экспресс-опросу студентам рекомендуется самостоятельно проработать материалы конспекта лекций, основную и дополнительную литературу, рекомендованную для изучения в данном разделе дисциплины, ознакомиться со справочными материалами. Рекомендуется при подготовке к устному опросу составлять план-схему ответа по каждому вопросу, выписывать основные термины и понятия в персональный глоссарий.

Экспресс-опрос может проводиться на лекционных занятиях для оценки усвоения теоретического материала по предыдущей теме или для выявления остаточных знаний

по текущей теме, сформированных при изучении других дисциплин.

### **Методические рекомендации по подготовке устного доклада**

При подготовке устного доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения. К докладу по теме могут привлекаться несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

Этапы работы студента над докладом:

- 1) формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию;
- 2) подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 3-5 различных источников);
- 3) составление списка использованных источников. Обработка и систематизация информации;
- 4) разработка плана доклада;
- 5) подготовка доклада;
- 6) публичное выступление с докладом;
- 7) ответ на вопросы слушателей и обсуждение дискуссионных положений доклада.

Содержание доклада:

1) введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента;

2) основная часть – в ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции исследователей. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного исследования (если оно предполагается). В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки, которые на публичном выступлении могут быть представлены в качестве иллюстрационного материала;

3) заключение – содержит итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам;

4) обзор использованных источников.

Примерная процедура публичного представления доклада:

- выступление докладчика (докладчиков);
- слушатели и преподаватель задают уточняющие вопросы на понимание;
- докладчик (докладчики) отвечают на вопросы;
- слушатели задают дискуссионные вопросы и высказывают оценочные суждения;
- докладчик (докладчики) отвечают на вопросы;
- преподаватель подводит итоги и высказывает оценочные суждения о докладе.

### **Методические рекомендации по подготовке к участию в групповой дискуссии**

Форма дискуссии представляет собой обмен мнениями во всех его формах.

Соответствующий метод обучения заключается в проведении обсуждений по конкретной проблеме в группах обучающихся. Учебная дискуссия отличается тем, что ее проблематика нова лишь для группы лиц, участвующих в дискуссии; ее ориентировочный результат известен организатору.

Последовательность этапов группового обсуждения проблемы:

- 1) поиск и определение проблемы, решаемой групповыми методами (путем выработки общего подхода, достижения согласия);

- 2) формулировка проблемы в ходе группового анализа, обсуждения;
- 3) анализ проблемы;
- 4) попытки найти решение проблемы – процесс, включающий обсуждение, сбор данных, привлечение дополнительных источников информации; группа делает предварительные выводы, проводит сбор мнений и т.д., продвигаясь к согласию);

Алгоритм самостоятельной подготовки студентов к дискуссии включает следующие этапы:

– прослушивание задания преподавателя для подготовки к участию в дискуссии (тема дискуссии, круг затрагиваемых устных и прикладных проблем, тематика докладов);

– самостоятельное изучение теоретических подходов и концепций, связанных с темой групповой дискуссии;

– самостоятельное изучение фактологического материала и современной практики решения проблем, относящихся к теме групповой дискуссии, выписывание наиболее интересных фактов из российской и зарубежной практики (если студент не является докладчиком);

– подготовка доклада по выбранной теме (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком);

– ознакомление с процедурой проведения дискуссии;

– уточнение правил участия в групповой дискуссии.

#### **Методические рекомендации выполнению заданий, обучающих на основе решения проблемных ситуаций (case-study)**

Кейс-задание (англ. case – случай, ситуация) – метод обучения, основанный на разборе практических проблемных ситуаций – кейсов, связанных с конкретным событием или последовательностью событий. Разбор конкретных ситуаций (case-study) – это анализ реальной ситуации, для которой студенты предлагают свои решения.

Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные, а также мнения и суждения о ситуациях, которые трудно предсказать или измерить. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Данный материал необходим для обсуждения предлагаемых тем, направленных на развитие навыков общения и повышения профессиональной компетенции. Результативность метода кейс-заданий увеличивается благодаря аналитической работе студентов, когда они рассматривают и сравнивают несколько вариантов решения одной проблемы. Такая самостоятельная работа помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым студентом. Так как анализ обучающей проблемной ситуации проводится, как правило, в рамках групповой работы, то поиск решения проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности, рассмотрение и принятие альтернативных вариантов решения проблемы, предлагаемых членами группы.

Примерный алгоритм решения студентом кейс-задания:

1) прочитать и обдумать предлагаемую проблемную ситуацию; при необходимости дать более краткое описание проблемы, если условие кейс-задания содержит избыточные второстепенные характеристики;

2) уточнить вопросы и задания для работы с кейсом;

3) на основе изучения устных источников и специализированной периодической печати проанализировать практику решения аналогичных проблем в России и в других странах;

4) на основе использования системного подхода выделить несколько возможных альтернатив решения проблемной ситуации;

5) выделить социально-экономические последствия реализации каждого из выделенных альтернативных вариантов решения проблемы;

б) проанализировать последствия реализации каждого из выделенных альтернативных вариантов решения проблемы для определенного круга индивидов (например, трудового коллектива организации или местных жителей) и организаций;

7) выбрать оптимальный вариант решения проблемной ситуации, например, исходя из пары критериев «затраты-результаты», бюджетных ограничений, социальной ориентации действий органов власти или иных общераспространенных, или обоснованно выбранных критериев оценки;

8) оформить результат решения проблемной ситуации в письменной или печатной форме и сдать преподавателю на контроль в установленный срок.

#### **Методические рекомендации по подготовке практических заданий.**

Решение практических заданий представляет собой письменную форму самостоятельной учебной подготовки студентов, которая:

- способствует усвоению знаний по дисциплине, формированию профессиональных навыков и умений,

- помогает развивать деловые, личностные качества студента (профессиональную компетентность, инициативность, ответственность),

- воспитывает потребность в самообразовании, максимально развивает познавательные и творческие способности личности.

Возможны индивидуальные и групповые (малая группа 3-5 человек) практические задания.

Процесс подготовки к выполнению практических заданий можно условно разделить на следующие этапы:

а) изучение содержания задания;

б) подбор нормативных и специальных источников, относящихся к содержанию полученного задания;

в) аналитический разбор практического задания через призму нормативных и специальных источников;

г) определение собственной позиции, формулировка аргументов; е) оформление ответа;

ж) представление письменного заключения на практическое задание.

Критерии качества выполнения практического задания:

1. Правильное раскрытие содержания основных вопросов темы, правильное решение задач.

2. Самостоятельность суждений, творческий подход, научное обоснование раскрываемой проблемы.

### **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).**

#### **8.1 Перечень информационных технологий.**

Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты, электронной информационно-образовательной среды

#### **8.2 Перечень необходимого лицензионного программного обеспечения**

-Microsoft Windows 8, 10

- Microsoft Office Professional Plus

### **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия	Лекционная аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, проекционный экран с

		электроприводом, ноутбук, аудиокolonки портативные) и соответствующим программным обеспечением (MS Windows, MS Office),
2.	Семинарские занятия	Специальное помещение, оснащенное проектором и проекционным экраном с электроприводом, ноутбуком и портативными аудиокolonками
3.	Групповые (индивидуальные) консультации	Кабинет, оснащенный мебелью и рабочими станциями с доступом в Интернет,
4.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитория, оснащенная проектором и проекционным экраном с электроприводом, ноутбуком и портативными аудиокolonками
5.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.