

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора  
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

## Программа дисциплины

Управление изменениями в Государственном и муниципальном управлении Б1.В.ДВ.3

Направление подготовки: 38.04.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Управление развитием территорий

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

**Автор(ы):** Мансурова Т.Г.

**Рецензент(ы):** Махмутов И.И.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Макаров А. Н.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)  
(Набережночелнинский институт (филиал)):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Набережные Челны  
2019

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
  - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Мансурова Т.Г. (Кафедра экономической теории и экономической политики, Экономическое отделение), mansurova\_tgfsu@mail.ru

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

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-10	способность вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу
ПК-12	способность использовать информационные технологии для решения различных исследовательских и административных задач
ПК-15	способность выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации
ПК-16	способность к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях
ПК-17	способность использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ
ПК-18	владение методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований
ПК-20	владение методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности
ПК-9	владение навыками использования инструментов экономической политики

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- важнейшие аспекты проведения организационных преобразований, их основные характеристики и этапы;
- основные модели проведения изменений;
- основополагающие принципы управления изменениями.

Должен уметь:

- выбирать команду, которая в наибольшей степени будет способна к проектному взаимодействию;
- разрабатывать программу реорганизации;
- разрабатывать программу внедрения организационных изменений.

Должен владеть:

- методикой изменения 'мышления' организации;
- методами проведения изменений в органах публичной власти;
- инструментами оценки проведения изменений.

### 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.3 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление (Управление развитием территорий)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 3 курсе в 5 семестре.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 24 часа(ов), в том числе лекции - 4 часа(ов), практические занятия - 20 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 75 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 9 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 5 семестре.

#### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы.	5	0	2	0	10
2.	Тема 2. Управление изменениями государственного и муниципального управления как методологическая проблема.	5	1	2	0	10
3.	Тема 3. Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений.	5	0	2	0	10
4.	Тема 4. Альтернативные подходы к изменениям в области государственного и муниципального управления	5	1	2	0	10
5.	Тема 5. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями	5	1	4	0	12
6.	Тема 6. Эволюция моделей управления изменениями	5	0	4	0	13
7.	Тема 7. Мониторинг и контроль процесса изменений	5	1	4	0	10
	Итого		4	20	0	75

##### 4.2 Содержание дисциплины

###### Тема 1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы.

Ключевые положения об изменениях государственного и муниципального управления. Характеристика основных изменений государственного и муниципального управления. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением в процессе изменения государственного и муниципального управления.

###### Тема 2. Управление изменениями государственного и муниципального управления как методологическая проблема.

Основные методики осуществления перестроек государственного и муниципального управления. Незапланированные изменения и их характер. Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия "навязанные изменения" и "изменения с участием". Характерные черты изменений с использованием переговоров в процессе изменения государственного управления.

###### Тема 3. Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений.

Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель "мусорного ящика". Поддержка неофициальной информационной сети.

#### **Тема 4. Альтернативные подходы к изменениям в области государственного и муниципального управления**

Общий метод получения поддержки проведения изменений и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика "изолятов" и "оценочных лидеров". Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Необходимость формирования личного состава участников процесса изменений. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

#### **Тема 5. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями**

Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений государственного и муниципального управления. Роль руководства в управлении изменениями. Основные формы систем для проведения изменений государственного и муниципального управления. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять

#### **Тема 6. Эволюция моделей управления изменениями**

Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира. Характеристика модели "переходного периода". Сущность модели "EASIER" и основные элементы данной модели.

Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства "системных подходов" и её основные фазы в процессе изменения государственного и муниципального управления.

#### **Тема 7. Мониторинг и контроль процесса изменений**

Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения государственного и муниципального управления.

### **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. № 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 5</b>			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ПК-16 , ПК-15 , ПК-17 , ПК-20	1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы. 2. Управление изменениями государственного и муниципального управления как методологическая проблема. 3. Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений. 4. Альтернативные подходы к изменениям в области государственного и муниципального управления 5. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями 6. Эволюция моделей управления изменениями 7. Мониторинг и контроль процесса изменений
2	Кейс	ПК-15 , ПК-16 , ПК-20	1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы. 6. Эволюция моделей управления изменениями
3	Тестирование	ПК-15 , ПК-16 , ПК-17 , ПК-20	1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы. 2. Управление изменениями государственного и муниципального управления как методологическая проблема. 3. Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений. 4. Альтернативные подходы к изменениям в области государственного и муниципального управления 5. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями
4	Контрольная работа	ПК-15 , ПК-16 , ПК-17 , ПК-20	1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы. 2. Управление изменениями государственного и муниципального управления как методологическая проблема. 3. Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений. 4. Альтернативные подходы к изменениям в области государственного и муниципального управления 5. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями 6. Эволюция моделей управления изменениями 7. Мониторинг и контроль процесса изменений
	<i>Экзамен</i>		

### 6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 5</b>					
<b>Текущий контроль</b>					

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	2
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	3
Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	4

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Экзамен</b>	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

**6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Семестр 5**

**Текущий контроль**

**1. Устный опрос**

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Тема 1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы.

1. Ключевые положения об изменениях государственного и муниципального управления.
2. Характеристика основных изменений государственного и муниципального управления.
3. Классификация изменений.
4. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями государственного и муниципального управления.
5. Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями государственного и муниципального управления.
6. Предмет, основные понятия и методы управления изменениями.
7. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Тема 2. Управление изменениями государственного и муниципального управления как методологическая проблема.

1. Основные методики осуществления перестроек государственного и муниципального управления.
2. Незапланированные изменения и их характер.
3. Понятие ?планируемая перестройка?.
4. Типичные вопросы при планировании изменений.
5. Понятия ?навязанные изменения? и ?изменения с участием?.
6. Основные уровни и формы участия.
7. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
8. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
9. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

Тема 3. Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений

1. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
2. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель ?мусорного ящика?.
3. Общий метод получения поддержки проведения изменений и его основные аспекты.
4. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.
5. Характеристика ?изолятов? и ?оценочных лидеров?.
6. Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем.
7. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.

Тема 4. Альтернативные подходы к изменениям в области государственного и муниципального управления

1. Принципы поддержки изменений.
2. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
3. Особенности применения этих подходов руководством против изменений и способы с ним справиться.

Тема 5. Основные принципы управления процессом изменений

1. Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации.
2. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
3. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
4. ?Естественные законы? изменений. Основные виды стратегий изменений.
5. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
6. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений государственного и муниципального управления.
7. Роль руководства в управлении изменениями.
8. Определить типичные ошибки в управлении организационными изменениями.
9. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
10. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.

Тема 6. Эволюция моделей управления изменениями

1. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира.
2. Характеристика модели ?переходного периода?.
3. Сущность модели ?EASIER? и основные элементы данной модели.
4. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства ?системных подходов? и её основные фазы.
5. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
6. Особенности процесса планирования изменений государственного и муниципального управления.
7. Требования к стратегиям изменений.
8. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.

## 2. Кейс

Темы 1, 6

Изучить кейс "Будущее плазмы" и ответить на вопросы к нему.

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

Компания Art Systems была создана в 2002 году. "На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта," вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов. "Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое".

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала технику конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, установку. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук?, - рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке - удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года плазма подешевела на 30-40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя-компании Fujitsu составляла \$17-20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен, деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок, офис, реклама, магазины, - не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные ("Ситроникс", "Ролсен"), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3-3,5 тыс.

Как отличиться

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано "под ключ". Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример - недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. "Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан?", - поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: "В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо" Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона - квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше - 5-10% от цены технического решения". Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. "1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент - потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый - в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу".

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: "Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей? "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть? я ее уже никому не смогу продать?".

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: ?Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам?.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.

2. Что может послужить причиной изменений?

3. Поразмышлять о том, что представляет собой ?изменение? с точки зрения государственного и муниципального управления?

Изучить кейс ?Завод Chemspec? и ответить на вопросы к нему.

Завод Chemspec (?Химикаты?) ? часть крупной организации ?Speciality Chemicals?, производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семьей другими, принадлежащими организации ?Speciality Chemicals? зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации ?Speciality Chemicals? приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.

3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложите некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию

### 3. Тестирование

Темы 1, 2, 3, 4, 5

Полный банк тестов прилагается к РПД. Примеры заданий:

1. Принуждение, как метод преодоления сопротивления, рекомендован в ситуациях, когда:

- а) необходима быстрота, а инициаторы перемен обладают большой властью;
- б) у инициатора перемен нет власти, но есть четкая информация о том, что следует делать;
- в) перемены осуществляют в творческих и инициативных коллективах;
- г) идея перемен привлекательна для исполнителей;
- д) участники перемен самостоятельно приходят к необходимости осуществления перемен.

2. К методам, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление переменам, относятся:

- а) образование и передача информации;
- б) привлечение подчиненных к принятию решения;
- в) эмоциональная поддержка руководителя;
- г) переговоры;
- д) принуждение.

3. "Инициаторы идеи перемен" - это люди, которые:

- а) имеют четкое представление о том, что и как следует изменить;
- б) соглашаются с целесообразностью изменений и принимают саму идею перемен;
- в) помогают персоналу внедрить перемены в практику;
- г) создают сильное сопротивление изменениям;

- е) правильного ответа нет.
4. Непременными свойствами (признаками) инновации являются:
- а) научно-техническая новизна;
  - б) практическая применимость;
  - в) экономическая полезность;
  - г) правильного ответа нет;
  - д) все указанное верно.
5. Предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений - это:
- а) участие;
  - б) вовлеченность;
  - в) соглашения;
  - г) манипуляция;
  - д) кооптация.
6. Введение термина "инновация" связано с именем:
- а) К. Маркса;
  - б) Й. Шумпетера;
  - в) Л. Портера;
  - г) П. Друкера.
7. По степени новизны различают следующие виды инноваций:
- а) продуктовая;
  - б) радикальная;
  - в) процессная;
  - г) улучшающая;
  - д) псевдоинновация.
8. Диффузия инноваций ? это:
- а) распространение однажды освоенной инновации;
  - б) углубление исследований, продвижение идеи;
  - в) создание новой идеи в схемах и чертежах;
  - г) введение инновации.
9. Приобретение организацией конкурентного преимущества - это:
- а) активное направление инновационной деятельности;
  - б) реактивное направление инновационной деятельности;
  - в) пассивное направление инновационной деятельности;
  - г) правильного ответа нет;
  - д) все указанное верно.
10. Новые идеи, которые могут быть получены в результате научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) - это:
- а) изменения;
  - б) новации;
  - в) инновации;
  - г) диффузия инновации;
  - д) все указанное верно
11. Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:
- а) информирование и общение
  - б) участие и вовлеченность
  - в) помощь и поддержка
  - г) переговоры и соглашения
12. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:
- а) участие и вовлеченность
  - б) информирование и общение
  - в) переговоры и соглашения
  - г) помощь и поддержка
13. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может торговаться? - это формулировка:
- а) директивной стратегии
  - б) нормативной стратегии
  - в) аналитической стратегии
  - г) стратегии, основанной на переговорах

#### 4. Контрольная работа

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Примерный перечень тем контрольных работ

1. Основные факторы, влияющие на развитие государственного и муниципального управления.
2. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
3. Кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.
5. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
6. ?Измерения? управленческой деятельности.
7. Модели организационных изменений государственного и муниципального управления.
8. Планирование организационных изменений.
9. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
10. Технологии организационных изменений.
11. Реструктуризация организационной структуры управления.
12. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.
13. Модели организационного развития.
14. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
15. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
16. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
17. Использование современных информационных технологий государственного и муниципального управления.
18. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
19. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
20. Модели организационного развития.

#### Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях государственного и муниципального управления.
4. Характеристика основных изменений государственного и муниципального управления.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек государственного и муниципального управления.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие ?планируемая перестройка?.
10. Понятия ?навязанные изменения? и ?изменения с участием?.
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности понятия ?сопротивление переменам?.
15. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
16. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
20. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
21. Модель ?мусорного ящика как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
22. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика ?изолятов? и ?оценочных лидеров?.
23. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
24. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
25. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
26. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
27. Сущность стратегии изменений.
28. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
29. Сущность понятия ?стратегический континуум?.

30. Естественные законы? изменений.
31. Основные виды стратегий изменений.
32. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Основные формы систем для проведения изменений государственного и муниципального управления: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
36. Модели изменений Левина и Бекхарда
37. Модели изменений Тюрли и Бира
38. Характеристика модели ?переходного периода?.
39. Сущность модели ?EASIER? и основные элементы данной модели.
40. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства ?системных подходов? и её основные фазы.
41. Особенности процесса планирования изменений государственного и муниципального управления.
42. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
43. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
44. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения государственного и муниципального управления.

#### **6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 5</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	20
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	2	10
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	3	10
Контрольная работа	Контрольная работа проводится в часы аудиторной работы. Обучающиеся получают задания для проверки усвоения пройденного материала. Работа выполняется в письменном виде и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	4	10

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

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

### 7.1 Основная литература:

1. Резник С. Д. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник / Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С., - 3-е изд., перераб и доп. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 382 с. - (Высшее образование: Бакалавриат) ?Впер. -ISBN 978-5-16-009076-4.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=542710>
2. Блинов А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс]/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - Москва: Дашков и К, 2017. - 304 с.: ISBN 978-5-394-02291-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=450815>
3. Кожевина О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник/ О. В. Кожевина - 2 изд., испр. и доп. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат) - ISBN 978-5-16-009813-5. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=458434>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр, 2008. - 333 с.: 60x90 1/16. (обложка) ISBN 978-5-9776-0052-1. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=142683>
2. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0631-6. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=510072>
3. Герасимов, Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях [Электронный ресурс] / Б.Н. Герасимов. - М.: Инфра-М; Вузовский Учебник, 2015. - 12 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526860>
4. Ташмен М., О'Райли Ч. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 285 с.: ISBN 978-5-9614-4774-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=915949>
5. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях [Электронный ресурс] : учебник. 3-е изд. / Г. В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во 'Высшая школа менеджмента', 2009. - 480 с. - ISBN 978-5-9924-0030-4 -Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=493501>

## 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

портал "Smart-education" - <http://www.smart-edu.com/tema-upravlenie-izmeneniyami/>  
 сайт "Корпоративный менеджмент" - <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/>  
 Центр дистанционного образования "Элитариум" - <http://www.elitarium.ru/management>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	Подготовка к лекции заключается в следующем: – внимательно прочитайте материал предыдущей лекции; – узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора); – ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям; – постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке; – запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.
практические занятия	Работа на практических занятиях предполагает активное участие в дискуссиях. Для подготовки к занятиям рекомендуется выделять в материале проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторам могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем.

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	При подготовке к семинарам Вам может понадобиться материал, изучавшийся на предыдущих курсах, поэтому стоит обращаться к соответствующим источникам (учебникам, монографиям, статьям). В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты: - постановка проблемы; - варианты решения; - аргументы в пользу тех или иных вариантов решения. На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу. При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете, например на сайте <a href="http://dic.academic.ru">http://dic.academic.ru</a> .
устный опрос	– внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям; – выпишите основные термины; – ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов; – уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя; – готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы; – рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.
кейс	Кейс составляет содержание (основу) любой интерактивной формы проведения занятия. Выполнение заданий кейса требуют от студента воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода: - подборка примеров из практики; - подборка материала по определенной проблеме.
тестирование	Охватывает все темы курса, требует подготовки. В тестах следует среди предложенных вариантов выбрать наиболее полный и правильный. Время на выполнение работы ограничено. В тестовых заданиях в каждом вопросе - более 3 вариантов ответа. Если Вам кажется, что правильных ответов больше, выбирайте тот, который, на Ваш взгляд, наиболее правильный.
контрольная работа	Контрольная работа - одна из форм контроля уровня знаний студента и ориентирования его в вопросах, ограниченных объемом учебной тематики. Цели контрольной работы: – углубить, систематизировать и закрепить теоретические знания студентов; – проверить степень усвоения одной темы или вопроса; – выработать у студента умения и навыки поиска и отбора необходимой литературы, самостоятельной обработки, обобщения и кратко, систематизированного изложения материала. Контрольная работа выполняется в соответствии с вопросами, части следует нумеровать так же, как пронумерованы вопросы. При сравнении следует выделить отдельные проблемы, сформулировать их в виде вопросов с вопросительными знаками на конце и показать, как отличаются предлагаемые решения. При ответе на вопросы нужно приводить цифры и далее анализировать содержащиеся в них идеи, выделяя их аспекты.
экзамен	При подготовке к экзамену необходимо опираться, прежде всего на лекции, а также на источники, которые разбирались на семинарах в течение семестра. В каждом билете содержится два вопроса. Первый вопрос содержит теоретический материал по темам. Второй вопрос ориентирован на практическое задание, аналоги которого обсуждались на практических занятиях.

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Управление изменениями в Государственном и муниципальном управлении" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian  
 Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian  
 Браузер Mozilla Firefox  
 Браузер Google Chrome  
 Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Освоение дисциплины "Управление изменениями в Государственном и муниципальном управлении" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

### **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление" и магистерской программе Управление развитием территорий .