ЦЕНТРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДЕНА

Решением Ученого совета
АНО ВО «Центральный университет»
«24» июня 2025 г.
Протокол № 2

Рабочая программа дисциплины (модуля)
«Лидерство и внедрение изменений»

Направление подготовки: *02.03.01 Математика и компьютерные науки*

Направленность (профиль) подготовки: *Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика»*

Квалификация (степень) выпускника: *бакалавр*

Форма обучения: *очная*

Срок освоения программы: *4 года*

Год набора: *2025*

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0215B0C000D1B3FEB44A37EE631E0C27D4
Владелец: Ивашкевич Евгений Васильевич
Действителен: с 13.01.2026 до 13.04.2027

Электронный документ

Москва
2025

Содержание

1. **Краткая характеристика дисциплины (модуля)** 3
2. **Перечень планируемых результатов обучения** 5
3. **Тематический план** 6
4. **Содержание дисциплины (модуля)** 6
5. **Учебно-методическое обеспечение** 7
6. **Материально-техническое обеспечение** 7
7. **Методические и оценочные материалы** 9

1. Краткая характеристика дисциплины (модуля)

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Лидерство и внедрение изменений» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению 02.03.01 «Математика и компьютерные науки», профиль «Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 807 от 23.08.2017 года.

Изучение дисциплины (модуля) «Лидерство и внедрение изменений» помогает анализировать сложные задачи, выявлять причинно-следственные связи и принимать обоснованные решения. Дисциплина (модуль) развивает навыки осознанной работы с информацией и аргументацией в учебной и профессиональной деятельности.

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина (модуль) включена в учебный план по программе подготовки бакалавриата по направлению 02.03.01 «Математика и компьютерные науки», профиль «Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика» и входит в вариативную часть Блока 1, формируемую участниками образовательных отношений как дисциплина по выбору.

Дисциплина (модуль) доступна к изучению на 1, 2, 3 или 4 курсе во 2, 3, 4, 5, 6, 7 или 8 семестрах на выбор.

Цель изучения дисциплины (модуля): формирование умений системно анализировать, оценивать аргументы и применять эти навыки для решения практических задач.

Задачи изучения дисциплины (модуля):

— освоить основы стратегического планирования в ИТ-проектах;

— научиться проводить стратегический анализ внутренней и внешней среды;

— развить навыки сценарного планирования и работы с неопределённостью;

— сформировать компетенции принятия и адаптации стратегических решений.

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

знать:

— основные понятия и современные теории лидерства (трансформационное, ситуационное, служащее, адаптивное) на уровне ориентации;

— природу сопротивления изменениям и базовые этапы внедрения изменения;

— принципы влияния без формальной власти и механизмы вовлечения других людей;

— структуру продуктивного диалога один на один (коучинговая позиция, сильные вопросы) и сильного публичного выступления;

— принципы формирования команды вокруг идеи и удержания её вовлечённости;

уметь:

— формулировать видение изменения и доносить его так, чтобы вовлекать других;

— собирать вокруг идеи команду и союзников, распределять роли, удерживать вовлечённость;

— вести диалог один на один из коучинговой позиции — помогать другому думать самому;

— выступать публично по личной теме так, чтобы тебя слушали и шли за тобой;

— конструктивно работать с конфликтом и обратной связью;

— проводить изменение через сопротивление: запускать, удерживать и доводить до устойчивого результата;

владеть:

— инструментами самодиагностики лидерского профиля (типология, сильные стороны, мотивы);

— навыком регулярной рефлексивной (самокоучинговой) практики;

— приёмами использования AI как зеркала и спарринг-партнёра для подготовки сложных разговоров;

— опытом проведения реального проекта изменения, потребовавшего вовлечения и ведения других людей.

2. Перечень планируемых результатов обучения

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) при проведении учебных занятий в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками Университета и в форме самостоятельной работы обучающихся:

Компетенция	Содержание компетенции	Индикатор компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1.	Знает основные принципы социального взаимодействия и командной работы, роли и ответственности в команде
		УК-3.2.	Умеет эффективно взаимодействовать с членами команды, разрешать конфликты и достигать согласия в группе
		УК-3.3.	Имеет практический опыт участия в командной работе, реализации своей роли в команде для достижения общих целей
УК-6.	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1.	Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда
		УК-6.2.	Умеет планировать свое рабочее время и время для саморазвития. формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, индивидуально-личностных особенностей
		УК-6.3.	Имеет практический опыт получения дополнительного образования, изучения дополнительных образовательных программ

3. Тематический план

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Трудоемкость, академические часы				ТКУ (текущий контроль успеваемости)
		Очная форма				
		Аудиторная работа		Контроль	Самостоятельная работа	
		Лекции	Семинары (практические занятия)			
1	Введение		8		8	Аудиторная работа Эссе
2	Самопознание		4		8	Аудиторная работа Эссе
3	Действие		4		8	Аудиторная работа Эссе
4	Влияние		12		8	Аудиторная работа Эссе
5	Интеграция			4	8	Аудиторная работа Защита кейса
	Зачет			4		Публичное выступление
Итого:			***28***	***8***	***40***	
Объем дисциплины (модуля) (в ак. ч.)		***76***				
Объем дисциплины (модуля) (в зач. ед.)		***2***				

4. Содержание дисциплины (модуля)

№п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание дисциплины (модуля) по темам
1	Введение	Лидерство и изменения: вести людей к новому Образ изменения: куда веду и зачем за мной идти
2	Самопознание	Лидерский профиль: мой стиль влияния
3	Действие	Запуск проекта изменений и сборка коалиции
4	Влияние	Влияние без власти: вовлечь и договориться Сопротивление изменениям: конфликт и обратная связь История, которая ведёт: выступление и первые победы
5	Интеграция	Защита проектов изменений

5. Учебно-методическое обеспечение

Университет располагает полным набором лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, включая продукты отечественного производства.

Каждый студент в течение всего периода обучения получает индивидуальный неограниченный доступ к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде университета. Эти системы предоставляют возможность доступа к ресурсам из любой точки, где есть подключение к сети Интернет, как на территории университета, так и за его пределами.

Студентам обеспечен удаленный доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Основная литература:

1. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531717.

2. Киселев, М. Взгляд льва. Как развить системное мышление : практическое руководство / М. Киселев. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 224 с. - (Практика лучших бизнес-тренеров России). - ISBN 978-5-4461-1001-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1839467.

3. Сидорова, Е. Ю. Системное мышление и теория ограничений : учебное пособие / Е. Ю. Сидорова, Ю. Костюхин, Г. Тимохова. - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 192 с. - (Серия «Учебное пособие»). - ISBN 978-5-4461-2972-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2140420.

4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581850 Сидорова, Е. Ю. Системное мышление и теория ограничений : учебное пособие / Е. Ю. Сидорова, Ю. Костюхин, Г. Тимохова. - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 192 с. - (Серия «Учебное пособие»). - ISBN 978-5-4461-2972-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2140420.

Дополнительная литература:

1. Киселев, М. Взгляд льва. Как развить системное мышление : практическое руководство / М. Киселев. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 224 с. - (Практика лучших бизнес-тренеров России). - ISBN 978-5-4461-1001-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1839467.

2. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебник для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567231.

3. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебник для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562726

6. Материально-техническое обеспечение

Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех

видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Помещения, которые представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского (практического) типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Изучение дисциплины (модуля) обеспечивается в учебных аудиториях, оснащенных:

— столами и стульями;
— компьютерной техникой;
— механическими калькуляторами;
— специализированным оборудованием, включая демонстрационное оборудование.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, в том числе приспособленные для использования инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Обучающимся предоставляется доступ (в том числе удаленный) к ресурсам информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронным ресурсам (в том числе электронным библиотечным системам, современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам):

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Научная электронная библиотека elibrary.ru библиотека	https://elibrary.ru/defaultx.asp
2.	База данных для IT-специалистов	https://habr.com
3.	База данных ScienceDirect	https://www.sciencedirect.com
4.	Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации	https://minobrnauki.gov.ru/
5.	Федеральный портал «Российское образование"	https://www.edu.ru/
6.	Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	http://window.edu.ru/
7.	Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов	http://school-collection.edu.ru/
8.	Федеральный центр информационно - образовательных ресурсов	http://fcior.edu.ru/

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Наименование ПО	Производство	Лицензионное / свободно распространяемое
Операционные системы:		
Microsoft Imagine (Windows Client, Server)	зарубежное	лицензионное
Браузеры:		
Яндекс.Браузер	отечественное	свободно распространяемое
Google Chrome	зарубежное	свободно распространяемое
Офисные приложения:		

Microsoft Imagine (Visio, OneNote)	зарубежное	лицензионное
TeXstudio	зарубежное	свободно распространяемое
Adobe Acrobat Reader	зарубежное	свободно распространяемое
Программное обеспечение для планирования и учета времени:		
Toggle app	зарубежное	свободно распространяемое
Системы управления проектами:		
Microsoft Imagine (Project)	зарубежное	лицензионное
Системы управления базами данных:		
Microsoft Imagine (SQL Server)	зарубежное	лицензионное
Системы резервного копирования (backup):		
Acronis Backup Advanced for HyperV	зарубежное	лицензионное
Справочно-правовые системы:		
КонсультантПлюс: справочно-правовая система	отечественное	лицензионное
Средства антивирусной защиты:		
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition	отечественное	лицензионное
Среды разработки:		
Visual Studio Code	зарубежное	свободно распространяемое
Bash (Unix shell)	зарубежное	свободно распространяемое
Anaconda	зарубежное	свободно распространяемое
Robotic Operating System	зарубежное	свободно распространяемое
CopelliaSim	зарубежное	свободно распространяемое
Google Colaboratory	зарубежное	свободно распространяемое
Пакеты программных средств и библиотек:		
AutoPsy	зарубежное	свободно распространяемое
Interactive Disassembler (IDA)	зарубежное	свободно распространяемое
Системы управления библиографической информацией:		
Zotero	зарубежное	свободно распространяемое
Сервисы и службы:		
Bind	зарубежное	свободно распространяемое
Docker	зарубежное	свободно распространяемое

7. Методические и оценочные материалы

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

В процессе изучения дисциплины (модуля) «Лидерство и внедрение изменений» в рамках текущего контроля успеваемости используются такие виды учебной работы, как семинары, аудиторная работа, эссе, защита кейса, публичное выступление, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение инициатив.

Семинар – это форма учебной деятельности, проводимая в учебном заведении под руководством преподавателя, где студенты активно участвуют в обсуждениях, практических заданиях и других формах взаимодействия.

Для успешной подготовки к семинару рекомендуется заранее ознакомиться с темой занятия и основными материалами, чтобы иметь возможность активно участвовать в обсуждении. Также полезно подготовить вопросы и идеи для обсуждения, что поможет глубже понять материал и продемонстрировать заинтересованность.

Аудиторная работа – активная работа студента на семинаре, его ответы на вопросы преподавателя и участие в дискуссии.

Для успешного участия в семинаре студентам рекомендуется заранее ознакомиться с темой обсуждения, прочитать необходимые материалы и подготовить вопросы. Важно активно слушать и вовлекаться в дискуссию, высказывая свои мнения и аргументируя их. При ответах на вопросы преподавателя стоит быть уверенным, четким и логичным, опираясь на изученный материал. Также полезно поддерживать диалог с однокурсниками, чтобы обогатить обсуждение и расширить свои знания.

Публичное выступление – подготовленное выступление перед аудиторией с чёткой структурой: введение, основная часть и заключение.

Во время выступления рекомендуется использовать визуальные материалы для поддержки ключевых идей, а после – отвечать на вопросы аудитории. После выступления студенты получают персональную обратную связь от преподавателя. Такой формат помогает отработать навыки уверенного и убедительного выступления, полученные в процессе изучения дисциплины.

Защита кейса – анализ реальных ситуаций и разработка практических решений на основе теоретических знаний.

Студенты работают индивидуально или в группах, а затем представляют свои выводы и рекомендации перед преподавателями и однокурсниками, получая обратную связь. Такой подход не только оценивает уровень усвоения материала, но и формирует навыки публичного выступления и аргументации.

Эссе – самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем.

Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Самостоятельная работа – работа студентов, направленная на углубленное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины (модуля).

В процессе самостоятельной работы студенты взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Задачи студента включают работу с конспектами лекций (обработка текста), повторное изучение учебных материалов планов и тезисов ответов, изучение дополнительных тем, выполнение учебно-исследовательских заданий и другое.

Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Критерии получения уровня и оценивания сформированности компетенций по дисциплине (модулю) «Лидерство и внедрение изменений»

Оценивание уровня учебных достижений, обучающихся по дисциплине (модулю), осуществляется в виде текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) осуществляется в форме ***зачета***, при этом проводится оценка компетенций, сформированных по дисциплине.

Для оценивания текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации используется десятибалльная шкала оценивания, которая соотносится с традиционной пятибалльной шкалой следующим образом, если иное не указано в силлабусе дисциплины:

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)
10	Отлично	Зачтено	Студент полностью владеет знаниями, изложенными в рабочей программе, и глубоко осмысляет дисциплину. Он самостоятельно и логически последовательно отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее важном. Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя ключевые моменты и устанавливая причинно-следственные связи. Четко формулирует ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные задачи. Студент хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты дисциплины (модуля) с практическими задачами.
9	Отлично	Зачтено	
8	Отлично	Зачтено	
7	Хорошо	Зачтено	Студент обладает знаниями предмета почти в полном объеме рабочей программы и самостоятельно, логически последовательно и всесторонне отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее значимых моментах. Он умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя его ключевые аспекты и устанавливая причинно-следственные связи. Формулирует свои ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные ситуационные задачи. Студент хорошо знаком с
6	Хорошо	Зачтено	

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)
			методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты предмета с практическими задачами.
5	Удовлетворительно	Зачтено	Студент обладает базовыми знаниями по дисциплине (модулю), но испытывает трудности при самостоятельных ответах и использует неточные формулировки. В ходе ответов он допускает ошибки, касающиеся сути вопросов. Студент способен решать только самые простые задачи и владеет лишь минимальным набором методов исследования.
4	Удовлетворительно	Зачтено	
3	Не сдан	Не зачтено	Студент не овладел обязательным минимумом знаний по предмету и не может ответить на вопросы, даже если преподаватель задает дополнительные наводящие вопросы.
2	Не сдан	Не зачтено	
1	Не сдан	Не зачтено	

Дисциплина (модуль) «Лидерство и внедрение изменений» оценивается следующим образом:

Активность	Вес	Количество	Описание
Аудиторная работа	20%	7	Активное участие в семинарах: ответы на вопросы преподавателя и участие в дискуссии
Защита кейса	20%	1	Анализ реальных ситуаций и разработка практических решений на основе теоретических знаний
Эссе	20%	7	Самостоятельная письменная работа по темам дисциплины (модуля)
Зачет	40%	1	Публичное выступление - подготовленное выступление перед аудиторией по теме дисциплины (модуля)

Итоговая оценка по дисциплине (модулю) «Лидерство и внедрение изменений» выставляется по накопительной оценке: «0,2 × среднее за аудиторную работу + 0,2 × среднее за защиту кейса + 0,2 ×за эссе + 0,4 × зачет».

Текущий контроль успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю)

Примерные задания для аудиторной работы

Введение

1. Что отличает лидерство изменений от операционного управления?

2. Почему людям важно понимать цель изменений?
3. Что такое «образ будущего» в контексте лидерства?
4. Какие риски возникают при отсутствии чёткого видения изменений?
5. Какие элементы включает убедительный образ изменений?
6. Как связаны ценности лидера и стратегия изменений?
7. Почему сотрудники могут не поддерживать даже рациональные изменения?
8. Какие факторы повышают доверие к лидеру изменений?
9. В чём разница между миссией и видением?
10. Как лидер может объяснить «зачем» изменений разным аудиториям?

Самопознание

1. Что такое лидерский стиль?
2. Какие существуют стили лидерства?
3. В чём разница между авторитарным и демократическим стилем?
4. Как определить свой стиль влияния?
5. Какие сильные стороны вашего лидерского профиля?
6. Какие ограничения может создавать ваш стиль?
7. Как эмоциональный интеллект влияет на лидерство?
8. Что такое зоны роста лидера?
9. Как обратная связь помогает в самопознании?
10. Почему осознание своих ценностей важно для лидера?

Действие

1. Какие шаги включает запуск проекта изменений?
2. Что такое коалиция изменений?
3. Почему важно вовлекать ключевых стейкхолдеров на раннем этапе?
4. Какие критерии выбора участников коалиции?
5. Что может разрушить коалицию изменений?
6. Какие роли важны в команде изменений?
7. Как распределить ответственность в проекте изменений?
8. Почему быстрые победы важны при запуске изменений?
9. Какие ресурсы необходимо оценить перед стартом проекта?
10. Как измерить прогресс изменений?

Влияние

1. Что означает влияние без формальной власти?
2. Какие инструменты влияния вы знаете?
3. Почему возникает сопротивление изменениям?
4. Какие виды сопротивления существуют?
5. Как конструктивно работать с конфликтом?
6. Что такое обратная связь и какие её виды бывают?

7. Почему история (storytelling) усиливает влияние лидера?
8. Какие элементы включает убедительная история изменений?
9. Что такое «первые победы» и зачем они нужны?
10. Как лидер может превратить сопротивление в вовлечённость?

Примерные критерии для защиты кейса

Формат защиты кейса

Формат: индивидуальная или командная защита (10–15 минут).
Задача: анализ кейса организационных изменений и разработка стратегии лидерских действий.

Обязательные элементы:

- диагностика ситуации;
- анализ заинтересованных сторон;
- выявление рисков и сопротивления;
- предложение стратегии внедрения изменений;
- аргументация лидерских решений.

Критерии подготовки и оценивания (0–10 баллов)

Оценка формируется по 5 критериям (по 0–2 балла каждый).

Диагностика ситуации (0–2 балла)

2 балла – глубоко проанализированы причины изменений, контекст, культура организации и ключевые проблемы.
1 балл – анализ поверхностный или частично раскрывает ситуацию.
0 баллов – отсутствует системная диагностика кейса.

Анализ стейкхолдеров и сопротивления (0–2 балла)

2 балла – определены ключевые заинтересованные стороны, источники сопротивления и их мотивация.
1 балл – стейкхолдеры перечислены без глубокого анализа.
0 баллов – отсутствует анализ заинтересованных сторон.

Стратегия изменений (0–2 балла)

2 балла – предложена реалистичная и последовательная стратегия (коалиция, коммуникация, быстрые победы, метрики успеха).
1 балл – стратегия частично проработана или недостаточно конкретна.
0 баллов – стратегия отсутствует или нереалистична.

Лидерская позиция и инструменты влияния (0–2 балла)

2 балла – продемонстрировано понимание роли лидера, применены инструменты влияния без власти, предложены конкретные управленческие шаги.
1 балл – инструменты обозначены, но не раскрыты.
0 баллов – отсутствует лидерская логика действий.

Качество защиты и аргументация (0–2 балла)

2 балла – логичное выступление, чёткие аргументы, уверенные ответы на вопросы, умение отстаивать позицию.
1 балл – аргументация частично убедительна, ответы неполные.
0 баллов – слабая защита, отсутствие понимания материала.

Шкала перевода баллов

БАЛЛЫ	**ОЦЕНКА**
9–10	Отлично
7–8	Хорошо
5–6	Удовлетворительно

БАЛЛЫ	ОЦЕНКА
0–4	Не зачтено

Защита считается незачтённой, если:
- отсутствует стратегия внедрения изменений;
- нет анализа стейкхолдеров;
- выявлен плагиат;
- студент не владеет содержанием кейса.

Примерные темы для эссе

Лидерство и изменения. Образ изменения: куда веду и зачем за мной идти

1. Лидерство в эпоху изменений: почему недостаточно просто управлять?
2. Образ будущего как инструмент влияния: как формируется и зачем нужен?
3. «Зачем нам это нужно?» — роль смысла в принятии изменений.
4. Лидерство и доверие: что делает видение убедительным?
5. Ошибки лидеров при формировании стратегии изменений.
6. Различие между управлением стабильностью и управлением трансформацией.
7. Личный пример лидера как фактор успешных изменений.

Лидерский профиль: мой стиль влияния

1. Мой лидерский стиль: сильные стороны и ограничения.
2. Как ценности влияют на мой способ руководить людьми?
3. Эмоциональный интеллект как основа лидерства.
4. Влияние личности на стиль управления изменениями.
5. Обратная связь как инструмент развития лидера.
6. Авторитарность или партнёрство: что ближе мне и почему?
7. Как мой опыт формирует мой лидерский профиль?

Запуск проекта изменений и сборка коалиции

1. Первые шаги лидера при запуске изменений: с чего начать?
2. Коалиция изменений: зачем она нужна и как её собрать?
3. Роль неформальных лидеров в проекте изменений.
4. Быстрые победы как стратегия укрепления доверия к изменениям.
5. Распределение ответственности в команде трансформации.
6. Ошибки при запуске проектов изменений и их последствия.
7. Как мотивировать команду на участие в сложных преобразованиях?

Влияние без власти, сопротивление, история изменений

1. Влияние без формальной власти: возможно ли это?
2. Сопротивление изменениям: угроза или ресурс?
3. Конфликт в период изменений: разрушение или развитие?

4. Искусство обратной связи в условиях трансформации.
5. Storytelling как инструмент лидерства.
6. Первые победы как способ снизить сопротивление.
7. Как превратить скептиков в союзников изменений?

Примерное описание и критерии к публичному выступлению

Формат публичного выступления

Формат: индивидуальное или командное выступление (7–12 минут).
Тема: презентация проекта изменений, лидерской стратегии или анализа кейса трансформации организации.

Обязательные элементы выступления:

- описание проблемы и контекста изменений;
- формирование образа будущего;
- стратегия внедрения изменений;
- работа с сопротивлением и коалицией;
- выводы и ожидаемые результаты.

Критерии подготовки и оценивания (0–10 баллов)

Оценка формируется по 5 критериям (по 0–2 балла каждый).

Стратегическая ясность и логика (0–2 балла)

2 балла – чётко сформулирована проблема, описан образ изменений, логично выстроена стратегия действий.
1 балл – логика частично прослеживается, отдельные элементы не связаны.
0 баллов – отсутствует ясная структура и стратегическое понимание.

Глубина анализа изменений (0–2 балла)

2 балла – показано понимание контекста, рисков, стейкхолдеров и возможного сопротивления.
1 балл – анализ поверхностный или неполный.
0 баллов – отсутствует анализ среды и заинтересованных сторон.

Инструменты лидерского влияния (0–2 балла)

2 балла – продемонстрированы конкретные инструменты влияния (коалиция, коммуникация, обратная связь, быстрые победы).
1 балл – инструменты названы, но не раскрыты.
0 баллов – инструменты влияния отсутствуют или не применены.

Качество коммуникации и убедительность (0–2 балла)

2 балла – ясная речь, уверенная подача, использование storytelling или примеров, соблюдение регламента.
1 балл – подача неуверенная или перегруженная деталями.
0 баллов – слабая коммуникация, несоблюдение регламента.

Ответы на вопросы и рефлексия (0–2 балла)

2 балла – аргументированные ответы, готовность обсуждать альтернативы и ограничения.
1 балл – ответы частично раскрывают суть вопроса.
0 баллов – отсутствие ответов или непонимание материала.

Шкала перевода баллов

БАЛЛЫ	ОЦЕНКА
9–10	Отлично
7–8	Хорошо
5–6	Удовлетворительно
0–4	Не зачтено

Выступление считается незачтённым, если:

- отсутствует стратегия изменений;
- выступающий не владеет материалом;
- выявлен плагиат;
- доклад не соответствует теме дисциплины.

Задания для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Задание	Ответ	Компетенция
1	Какой принцип лежит в основе совместной работы людей для достижения общей цели?	Распределение задач и взаимная ответственность	УК-3
2	Что необходимо сделать для урегулирования разногласий между участниками обсуждения?	Найти общие интересы и договориться о дальнейших действиях	УК-3
3	Какой навык помогает эффективно организовать совместную деятельность?	Умение согласовывать действия и учитывать мнения всех участников	УК-3
4	Почему важно учитывать интересы всех заинтересованных сторон при внедрении изменений?	Чтобы обеспечить поддержку и минимизировать сопротивление	УК-3
5	Какой подход используется для принятия решения, при котором все участники согласны с итогом?	Обсуждение до достижения общего понимания	УК-3
6	Что помогает структурировать личный путь развития и отслеживать прогресс?	План с чёткими целями и этапами их достижения	УК-6
7	Какой метод способствует эффективному использованию рабочего времени?	Распределение задач с учётом приоритетов и сроков	УК-6
8	Почему важно продолжать обучение на всех этапах профессиональной деятельности?	Чтобы соответствовать изменениям в профессии и среде	УК-6
9	Что помогает человеку понять свои сильные и слабые стороны?	Анализ собственных действий и результатов	УК-6

№ п/п	Задание	Ответ	Компетенция
10	Какой вид обучения помогает углубить профессиональные знания в рамках уже выбранной специальности?	Обучение, направленное на развитие конкретных навыков	УК-6