

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»
(РУТ (МИИТ))



Рабочая программа дисциплины (модуля),
как компонент образовательной программы
базового высшего образования
по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное
управление,
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)
Тимониным В.С.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Управление изменениями на государственной и муниципальной службе

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление

Направленность (профиль): Государственная и муниципальная служба

Форма обучения: Очная

Рабочая программа дисциплины (модуля) в виде
электронного документа выгружена из единой
корпоративной информационной системы управления
университетом и соответствует оригиналу

Простая электронная подпись, выданная РУТ (МИИТ)
ID подписи: 11244
Подписал: заведующий кафедрой Епишкин Илья
Анатольевич
Дата: 08.06.2026

1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Целью изучения дисциплины - формирование у студентов глубоких теоретических и практических знаний о принципах, методах и инструментах управления изменениями на государственной и муниципальной службе

Задачи:

-формирование знания о различных подходах к управлению изменениями на государственной и муниципальной службе;

-получение знаний об основах управления изменениями;

-формирование прикладных знаний в управлении проведением организационных и стратегических изменений на государственной и муниципальной службе;

-формирование знаний задач, функций и основных принципов организации государственной и муниципальной службы в Российской Федерации;

- освоение инструментария оценки рисков, эффективности и результативности внедренных изменений в госсекторе

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

Перечень формируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) в результате обучения по дисциплине (модулю):

ОПК-4 - Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач;

ПК-2 - Способен использовать современные технологии и методы обучения;

ПК-7 - Способен использовать современные управленческие технологии.

Обучение по дисциплине (модулю) предполагает, что по его результатам обучающийся будет:

Знать:

- классические и современные модели управления изменениями (8-шаговая модель Дж. Коттера, модель ADKAR, теория диффузии инноваций) и специфику их применения на государственной и муниципальной службе;

-принципы, методы и современные управленческие технологии при реализации эффективной стратегии управления изменениями в госсреде;

-методологию исследования системы и механизма управления, специфику ее применения в условиях динамично меняющейся среды;

-архитектуру и функциональные возможности современных информационных систем, применяемых в органах власти для управления изменениями;

- методы организации адаптационного и опережающего обучения персонала в период организационных реформ и цифровой трансформации;

Уметь:

-анализировать современные проблемы в области управления организационными изменениями;

- подбирать и адаптировать современные управленческие технологии для решения конкретных задач в ходе организационных изменений на государственной и муниципальной службе;

-использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач в условиях изменений;

-проектировать обучающие модули и программы, направленные на формирование у госслужащих компетенций, необходимых для работы в изменившихся условиях

-осуществлять контроль подготовленных государственных решений.

Владеть:

-методами и инструментами проведения организационных изменений на государственной и муниципальной службе;

-навыками работы в современных информационно-аналитических системах поддержки принятия управленческих решений в условиях неопределенности;

-навыками разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;

-основными методами преодоления сопротивления организационным изменениям;

-навыками оптимизировать процессы и функции системы управления на государственной и муниципальной службе

3. Объем дисциплины (модуля).

3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 2 з.е. (72 академических часа(ов)).

3.2. Объем дисциплины (модуля) в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Тип учебных занятий	Количество часов	
	Всего	Семестр №7
Контактная работа при проведении учебных занятий (всего):	32	32
В том числе:		
Занятия лекционного типа	16	16
Занятия семинарского типа	16	16

3.3. Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации составляет 40 академических часа (ов).

3.4. При обучении по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении, объем дисциплины (модуля) может быть реализован полностью в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации.

4. Содержание дисциплины (модуля).

4.1. Занятия лекционного типа.

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
1	Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы. Рассматриваемые вопросы: Ключевые положения об изменениях в системе государственного и муниципального управления. Понятие, сущность и классификация организационных изменений (эволюционные и революционные, стратегические и оперативные, плановые и динамические). Специфика управления изменениями на государственной и муниципальной службе: приоритет общественного интереса, жесткое нормативно-правовое регулирование, политический контекст, множественность стейкхолдеров.
2	Современные модели и методологии управления изменениями: адаптация для госсектора Рассматриваемые вопросы: Классические модели: трехэтапная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера,

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	теория Е и теория О организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак. Современные модели: 8-шаговая модель Дж. Коттера, модель ADKAR, модель «переходного периода», сущность модели «EASIER», модель системной технологии вмешательства (СТВ). Гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban): возможности и ограничения их применения в государственных проектах. Критерии выбора оптимальной модели управления изменениями на государственной и муниципальной службе
3	<p>Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений</p> <p>Рассматриваемые вопросы: Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в системе государственного и муниципального управления. Основные подходы к процессу принятия решений: рациональный подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Специфика учета интересов множественных стейкхолдеров при принятии решений о запуске изменений.</p>
4	<p>Основные принципы и механизмы управления процессом изменений</p> <p>Рассматриваются вопросы : Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения правил при принятии решения о запуске процесса изменений в органах власти. Роль руководства и лидерства в управлении изменениями. Основные формы организационных систем и структур (проектные офисы, рабочие группы, комиссии), создаваемых для проведения изменений на государственной и муниципальной службе.</p>
5	<p>Работа с персоналом и преодоление сопротивления при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе</p> <p>Рассматриваются вопросы : Роль личностей, групп в организационном развитии. Роль лидера при организационных изменениях. Сопротивление изменениям: причины, виды и методы преодоления. Управление изменениями в информационных потоках: внутренняя коммуникация как инструмент снижения сопротивления. Структура и особенности информационных потоков на государственной и муниципальной службе. Технологии обучения и развития персонала в период изменений: проектирование программ повышения квалификации, наставничество и управление знаниями</p>
6	<p>Цифровая трансформация и информационные технологии в управлении изменениями</p> <p>Рассматриваются вопросы : Концепция «Цифрового правительства»: сквозные технологии (искусственный интеллект, большие данные, платформенные решения) как основа структурных изменений. Использование информационных систем (СЭД, системы управления проектами, платформы обратной связи с гражданами) для мониторинга хода изменений. Управление данными (Data-driven management) при принятии решений о внедрении инноваций.</p>
7	<p>Управление рисками и правовое обеспечение изменений на государственной и муниципальной службе</p> <p>Рассматриваются вопросы : Идентификация, качественный и количественный анализ рисков при внедрении изменений в публичном секторе (репутационные, операционные, кадровые, правовые). Правовые коллизии при изменении регламентов и механизмы их оперативного преодоления (нормотворческая инициатива, «регуляторная гильотина»). Этические аспекты, коррупциогенные факторы и социальная ответственность при проведении организационных преобразований.</p>
8	<p>Мониторинг, оценка эффективности и контроль изменений</p> <p>Рассматриваются вопросы : Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Основные методики мониторинга и контроля, выбор способов, возможные проблемы и ошибки. Сущность методов поддержки и</p>

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	сопровождения (коучинг, наставничество) в процессе осуществления изменений. Система ключевых показателей эффективности (KPI) и целей (OKR) для оценки результативности команд изменений и органов власти в целом. Методы постпроектного анализа, аудита эффективности и сбора обратной связи от потребителей государственных и муниципальных услуг.

4.2. Занятия семинарского типа.

Практические занятия

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
1	<p>Классификация и анализ организационных изменений в органах власти Форма проведения: Кейс-стади, аналитический семинар Обучающимся предлагается разобрать 2–3 реальных кейса изменений в органах власти (например, реорганизация ведомства, переход на новый административный регламент, внедрение проектного управления в регионе). Студенты классифицируют изменения по различным основаниям, выявляют факторы, инициировавшие преобразования, и определяют специфику публичного сектора в каждом случае.</p> <p>В результате практического занятия студент формирует навыки выявлять внешние и внутренние факторы, инициирующие изменения в органах государственного и муниципального управления и отличать специфику управления изменениями в государственном секторе от коммерческой среды;</p>
2	<p>Применение моделей управления изменениями к задачам госсектора Форма проведения: Проектный практикум На примере конкретной административной реформы (например, создание МФЦ, цифровизация муниципальной услуги) студенты применяют классические и современные модели управления изменениями (модель Коттера, ADKAR, EASIER). Каждый вариант работы разрабатывает пошаговый план внедрения изменений по выбранной модели с учетом ограничений госсектора.</p> <p>В результате студент приобретает навыки адаптировать классические модели управления изменениями к условиям государственной и муниципальной службы</p>
3	<p>Моделирование процесса принятия управленческих решений в условиях изменений Форма проведения: Деловая игра, групповая дискуссия Обучающиеся в ролях руководителей органов власти, представителей общественности и экспертов моделируют процесс принятия решения о запуске непопулярной, но необходимой реформы. Применяются различные модели принятия решений: рациональная, модель Карнеги, инкрементальная, модель «мусорного ящика». Проводится сравнительный анализ результатов.</p> <p>В результате практического занятия студент формирует навыки применять различные теоретические модели принятия управленческих решений в условиях неопределенности</p>
4	<p>Проектирование организационных систем для проведения изменений Форма проведения: Проектно-аналитический семинар Содержание: Студенты разрабатывают проект организационной структуры для проведения изменений в условном органе власти: создают проектный офис, определяют состав рабочей группы, разрабатывают устав команды изменений, распределяют роли (спонсор, агент изменений, руководитель проекта). Обсуждаются принципы лидерства в период трансформаций.</p> <p>В результате практического занятия студенты приобретают навыки проектировать организационные структуры для проведения изменений.</p>

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
5	<p>Диагностика сопротивления и работа с персоналом в период изменений Форма проведения: Тренинг, ролевая игра</p> <p>На основе кейса о внедрении новой ИТ-системы в ведомстве студенты проводят анализ сопротивления персонала, строят карту стейкхолдеров (матрица власти/интереса), разрабатывают план внутренней коммуникации и программу обучения госслужащих новым компетенциям. Отрабатываются техники проведения коучинговых бесед с противниками изменений.</p> <p>В результате студент приобретает навыки диагностировать уровень готовности персонала к изменениям и выявлять скрытое сопротивление и выстраивать внутренние коммуникации для снижения тревожности и неопределенности</p>
6	<p>Применение ИТ-инструментов для сопровождения изменений Форма проведения: Компьютерный практикум, аналитическое задание</p> <p>Студенты работают с демонстрационными данными о ходе реализации государственной программы. Задачи: построить дашборд в Excel/Power BI для мониторинга KPI изменений; проанализировать данные обратной связи с граждан (на примере платформы «Госуслуги» или другой); разработать схему маршрутизации электронных документов при изменении административного регламента.</p> <p>В результате практического занятия студенты формируют навыки применения современных ИТ-инструментов для мониторинга и контроля хода изменений</p>
7	<p>Управление рисками и правовое обеспечение изменений Форма проведения: Аналитический семинар, экспертная оценка</p> <p>На примере реальной административной реформы студенты проводят идентификацию и анализ рисков (репутационных, операционных, кадровых, правовых). Разрабатывают карту рисков с оценкой вероятности и последствий, предлагают меры по их минимизации. Проводится анализ возможных правовых коллизий и коррупциогенных факторов в проектах нормативных правовых актов.</p> <p>В результате занятия студенты формируют навыки проведения анализа рисков с построением матрицы последствий и разработки планов реагирования на риски</p>
8	<p>Разработка системы мониторинга и оценки эффективности изменений Форма проведения: Проектная защита, итоговый практикум</p> <p>Студенты разрабатывают комплексную систему оценки эффективности завершенного проекта изменений: формулируют систему KPI и OKR для команды изменений и органа власти, проектируют методику постпроектного анализа, разрабатывают анкету для сбора обратной связи от потребителей государственных услуг. Защита проектов в формате презентации.</p> <p>В результате студенты приобретают навыки разработки системы оценки эффективности изменений.</p>

4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

№ п/п	Вид самостоятельной работы
1	Подготовка к практическим занятиям.
2	Подготовка к промежуточной аттестации.

5. Перечень изданий, которые рекомендуется использовать при освоении дисциплины (модуля).

№ п/п	Библиографическое описание	Место доступа
1	Бражников, М. А. Управление изменениями : учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3.	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588363 (дата обращения: 14.06.2026).
2	Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 409 с.	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583779 (дата обращения: 14.06.2026).
3	Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8.	URL: https://urait.ru/bcode/583130 (дата обращения: 14.06.2026).

6. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, которые могут использоваться при освоении дисциплины (модуля).

Официальный сайт РУТ (МИИТ) (<https://www.miit.ru/>).

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ) (<http://library.miit.ru>).

Образовательная платформа Юрайт (<https://urait.ru>)

7. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства, необходимого для освоения дисциплины (модуля).

Microsoft Office (Word, Excel)

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

Для проведения лекционных занятий необходима мультимедийная аудитория.

Для проведения практических занятий необходима мультимедийная аудитория.

9. Форма промежуточной аттестации:

Зачет в 7 семестре.

10. Оценочные материалы.

Оценочные материалы, применяемые при проведении промежуточной аттестации, разрабатываются в соответствии с локальным нормативным актом РУТ (МИИТ).

Авторы:

старший преподаватель кафедры
«Экономика труда и управление
человеческими ресурсами»

Е.В. Ярина

Согласовано:

Заведующий кафедрой ЭТиУЧР

И.А. Епишкин

Председатель учебно-методической
комиссии

М.В. Ишханян