

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
Саровский физико-технический институт -  
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего  
образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
(СарФТИ НИЯУ МИФИ)

**ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра «Экономической теории, финансов и бухгалтерского учета»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Зам. руководителя СарФТИ**

**НИЯУ МИФИ, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Т.Г. Соловьев**

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 г.**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ  
ДЛЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление изменениями**

наименование дисциплины

Направление подготовки (специальность)	38.04.01 Экономика
Наименование образовательной программы	Финансы организаций
Квалификация (степень) выпускника	магистр
Форма обучения	очная
Программа одобрена на заседании кафедры	Зав. кафедрой ЭТФиБУ к.э.н., доцент
_____ протокол № _____ от _____ 20 _____ г.	_____ Г.Д. Беляева « ___ » _____ 2024 г.

г. Саров, 2024 г.

Программа переутверждена на 202\_\_\_/202\_\_\_учебный год с изменениями в соответствии с семестровыми учебными планами академических групп ЭМФ на 202\_\_\_/202\_\_\_ учебный год.

Заведующий кафедрой ЭТФиБУ, к.э.н., доцент

Г.Д. Беляева

Программа переутверждена на 202\_\_\_/202\_\_\_учебный год с изменениями в соответствии с семестровыми учебными планами академических групп ЭМФ на 202\_\_\_/202\_\_\_ учебный год.

Заведующий кафедрой ЭТФиБУ, к.э.н., доцент

Г.Д. Беляева

Программа переутверждена на 202\_\_\_/202\_\_\_учебный год с изменениями в соответствии с семестровыми учебными планами академических групп ЭМФ на 202\_\_\_/202\_\_\_ учебный год.

Заведующий кафедрой ЭТФиБУ, к.э.н., доцент

Г.Д. Беляева

Программа переутверждена на 202\_\_\_/202\_\_\_учебный год с изменениями в соответствии с семестровыми учебными планами академических групп ЭМФ на 202\_\_\_/202\_\_\_ учебный год.

Заведующий кафедрой ЭТФиБУ, к.э.н., доцент

Г.Д. Беляева

# 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## 1.1. Область применения

Фонд оценочных средств (ФОС) – является неотъемлемой частью учебно-методического комплекса учебной дисциплины «Управление изменениями» и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу данной дисциплины.

## 1.2. Цели и задачи фонда оценочных средств

Целью Фонда оценочных средств является установление соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям ОС НИЯУ МИФИ.

Для достижения поставленной цели Фондом оценочных средств по дисциплине решаются следующие задачи:

- ✓ контроль и управление процессом приобретения обучающимися знаний, умений и навыков, предусмотренных в рамках данного курса;
- ✓ контроль и оценка степени освоения универсальных и профессиональных компетенций, предусмотренных в рамках данного курса;
- ✓ обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс в рамках данного курса.

## 1.3. Контролируемые компетенции и планируемые результаты обучения

В рамках данной дисциплины основной образовательной программы предусмотрено формирование следующих универсальных и профессиональных компетенций:

### Универсальные (УК)

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
<b>УК-3</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>З-УК-3</b> Знать: основы организации командного сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде; основные приемы и нормы социального взаимодействия; причины сопротивления организационным изменениям и методы их преодоления. <b>У-УК-3</b> Уметь: генерировать идею, выбирать направление работы команды, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в команде; уметь преодолевать командное сопротивление организационным изменениям, находить индивидуальные подходы к каждому члену команды для достижения поставленных целей; разрабатывать командную стратегию. <b>В-УК-3</b> Владеть: методами и приемами преодоления

	организационных сопротивлений, навыками разработки командной стратегии для реализации поставленной цели
<b>УК-5</b> Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	<p><b>З-УК-5</b> Знать: закономерности, разнообразие и особенности социально-исторического развития различных культур в этическом и философском контексте.</p> <p><b>У-УК-5</b> Уметь: понимать социокультурные различия; конструктивно взаимодействовать с людьми различных категорий с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и социальной интеграции при реализации проектов организационных изменений; находить и использовать необходимую для взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп.</p> <p><b>В-УК-5</b> Владеть навыками: находить и использовать необходимую для взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп; анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия в контексте управления организационными изменениями.</p>

### Профессиональные компетенции (ПК)

в соответствии с задачами и объектами (областями знаний) профессиональной деятельности

<b>Задача профессиональной деятельности (ЗПД)</b>	<b>Объект или область знания</b>	<b>Код и наименование профессиональной компетенции</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции</b>
<b>Тип задачи профессиональной деятельности: аналитический</b>			
Поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений; проведение оценки эффективности проектов с учетом фактора неопределенности; участие в разработке вариантов управленческих решений, обоснований их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий	Деятельность организаций, хозяйствующих субъектов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые процессы	<p><b>ПК-2</b> Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия; определять параметры финансово-экономического состояния организации и основные показатели эффективности; выполнять их экспертизу</p> <p><i>Основание:</i> Профессиональный стандарт «08.008. Специалист по финансовому консультированию»</p>	<p><b>З-ПК-2</b> Знать внутренние и внешние факторы и условия; влияющие на изменение параметров финансово-экономического состояния организации; основные показатели эффективности.</p> <p><b>У-ПК-2</b> Уметь анализировать внутренние и внешние факторы и условия деятельности организации; определять параметры финансово-экономического состояния организации и основные показатели</p>

<p>принимаемых решений.</p>			<p>эффективности; В-ПК-2 Владеть навыками оценки внутренних и внешних факторов и условий, влияющих на изменение параметров финансово-экономического состояния организации; навыками определения параметров финансово-экономического состояния организации и основных показателей эффективности</p>
<p>Тип задачи профессиональной деятельности: <b>организационно-управленческий</b></p>			
<p>Организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими; поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений, участие в разработке вариантов управленческих решений, обоснований их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений.</p>	<p>Деятельность организаций, хозяйствующих субъектов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые процессы</p>	<p>ПК-7 Способен руководить экономическими службами и подразделениями хозяйствующих субъектов различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти</p> <p><i>Основание:</i> Профессиональный стандарт «08.018. Специалист по управлению рисками (ОТФ)</p>	<p>З-ПК-7 Знать базовые принципы и функции организационного управления, содержательный и процессуальный аспекты управленческой деятельности, правила целеполагания. У-ПК-7 Уметь планировать, организовывать, мотивировать и контролировать деятельность работников экономических служб и подразделений хозяйствующих субъектов различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти. В-ПК-7 Владеть навыками планирования, организации, мотивации, анализа и контроля деятельности экономических служб и подразделения</p>

<p>Сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, подготовка обзоров, отчетов, научных публикаций по теме исследования; участие в разработке вариантов управленческих решений, обоснований их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений.</p>	<p>Деятельность организаций, хозяйствующих субъектов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые процессы</p>	<p>ПК-8 Способен формировать информацию, разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности</p> <p><i>Основание:</i> Профессиональный стандарт «08.018. Специалист по управлению рисками» (ОТФ)</p>	<p>З-ПК-8 Знать методы количественного и качественного анализа при принятии управленческих решений; виды управленческих решений, критерии выбора управленческих решений.</p> <p>У-ПК-8 Уметь разрабатывать (проектировать) варианты управленческих решений; обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.</p> <p>В-ПК-8 Владеть навыками систематизации информации; проектирования управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 1.4. Промежуточная аттестация по дисциплине

Формой промежуточной аттестации по дисциплине «Управление изменениями» является зачет во 2 семестре.

#### 1.5. Перечень оценочных средств, используемых для текущей аттестации

Код	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Тест	Тестирование (письменный опрос)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
ДЗ	Домашнее задание	Форма проверки усвоенных студентами знаний, компетенций и навыков вне аудиторных занятий. Позволяет оценить уровень подготовки студента	Список вопросов и комплект заданий

		самостоятельно, его способность применять полученные знания на практике, анализировать информацию и решать поставленные задачи	
УО	Устный опрос	Подразумевает непосредственное взаимодействие между преподавателем и студентами, где последний отвечает на вопросы, касающиеся учебного материала.	Примерные вопросы для устного опроса
Контр.	Контрольная работа	Письменное задание, предназначенное для проверки знаний и навыков студентов по определенной теме или разделу учебного курса.	Контрольные вопросы и задания

### 1.6. Этапы формирования компетенций

Раздел	Темы занятий	Компетенция	Индикаторы освоения	Текущий контроль, неделя
<b>Семестр 3</b>				
	Тема 1 Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	УК-3 УК-5	3-УК-3; У-УК-3; В-УК-3; 3-УК-5; У-УК-5; В-УК-5;	УО 4
	Тема 2. Закономерности и модели развития и жизненного цикла организации	ПК-2 ПК-7 ПК-8	3-ПК-2; У-ПК-2; В-ПК-2; 3-ПК-7; У-ПК-7; В-ПК-7; 3-ПК-8; У-ПК-8; В-ПК-8	ДЗ 7
	<b>Рубежный контроль</b>	УК-3 УК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8	3-УК-3; У-УК-3; В-УК-3; 3-УК-5; У-УК-5; В-УК-5; 3-ПК-2; У-ПК-2; В-ПК-2; 3-ПК-7; У-ПК-7; В-ПК-7; 3-ПК-8; У-ПК-8; В-ПК-8	Тест 8
	Тема 1. Концепции и модели управления организационными изменениями	УК-3 УК-5	3-УК-3; У-УК-3; В-УК-3; 3-УК-5; У-УК-5; В-УК-5;	ДЗ 12
	Тема 2. Методы диагностики и анализа организационных изменений	ПК-2 ПК-7	3-ПК-2; У-ПК-2; В-ПК-2; 3-ПК-7; У-ПК-7; В-ПК-7;	УО14
	Тема 3. Проектирование организационных изменений	ПК-8	3-ПК-8; У-ПК-8; В-ПК-8	ДЗ 16
	<b>Рубежный контроль</b>	УК-3 УК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8	3-УК-3; У-УК-3; В-УК-3; 3-УК-5; У-УК-5; В-УК-5; 3-ПК-2; У-ПК-2; В-ПК-2; 3-ПК-7; У-ПК-7; В-ПК-7; 3-ПК-8; У-ПК-8; В-ПК-8	Тест 16
	<b>Промежуточная аттестация</b>	УК-3 УК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8	3-УК-3; У-УК-3; В-УК-3; 3-УК-5; У-УК-5; В-УК-5; 3-ПК-2; У-ПК-2; В-ПК-2; 3-ПК-7; У-ПК-7; В-ПК-7; 3-ПК-8; У-ПК-8; В-ПК-8	<b>Зачет</b>

## **2. ПРИМЕРНЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

### **2.1. Оценочные средства для текущего контроля**

#### **2.1.1. Примерные вопросы для устного опроса**

##### **Тема 1 Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция**

1. Предмет и задачи управления изменениями, их место в системе менеджмента организации.
2. Необходимость организационных изменений.
3. Классификация организационных изменений.
4. Эволюция теории организационных изменений.
5. Основные принципы и этапы процесса управления изменениями.
6. Психологические аспекты реализации изменений в организации.

##### **Тема 2 Закономерности и модели развития и жизненного цикла организации**

1. Сущность, свойства и законы развития организации.
2. Модели развития и жизненного цикла организации.
3. Модель организационного развития Л. Грейнера,
4. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

##### **Тема 3 Концепции и модели управления организационными изменениями**

1. Виды моделей проведения изменений.
2. Модель изменений К. Левина.
3. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений (цикл Деминга).
4. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.
5. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
6. Модель В. Гончарука для выбора последовательности изменений.

##### **Тема 4 Методы диагностики и анализа организационных изменений**

1. Организационная диагностика.
2. Методы диагностики.
3. Методы организационного анализа.
4. Выбор метода диагностики и анализ при изменениях в организации.

##### **Тема 5 Проектирование организационных изменений**

1. Задачи организационного проектирования.
2. Этапы проектирования организационных изменений.
3. Выбор программы и проектов для проведения организационных изменений
4. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений
5. Система всеобщего управления качеством
6. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений.

#### **2.1.2. Примерные темы домашнего задания**

1. С помощью одной из моделей развития или жизненного цикла организации опишите эволюцию конкретной организации (это может быть организация, в которой вы проходили практику).
2. Определите стадию развития, на которой находится конкретная организация, подтвердите свои выводы фактами.

3. В чем отличия моделей организационных изменений К. Левина и Д. Коттера. Опишите каждую из них.
4. Опишите на примерах проведение положительных и отрицательных организационных изменений на российских предприятиях.
5. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов и к какому типу организационных изменений он относится. На каком уровне организации он осуществляется Обоснуйте свой ответ.
6. С учетом изученных концепций и моделей изменений составьте программу изменений для какого-либо процесса (можно взять элементы учебного процесса, например, выполнение домашнего задания).
7. Какими качествами должен обладать лидер перемен. Составьте рекомендации лидеру перемен по осуществлению его деятельности.
8. Постройте причинно-следственные диаграммы для следующих показателей качества: низкое качество ксерокопий, опоздание к назначенному сроку.
9. Проведите диагностическое исследование методом SWOT-анализа на примере любой организации.
10. Составьте алгоритм проектирования организационных перемен. На каком этапе могут возникнуть наибольшие трудности в реализации данного алгоритма.

### **2.1.3. Примерные задания для практических занятий**

#### **а) Вопросы для дискуссий:**

1. Качества лидера перемен; требования, предъявляемые к лидерам перемен
2. Условия применения концепций «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
3. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений
4. Возможность применения цикла PDCA как основы непрерывных изменений (цикл Деминга) в российских условиях.
5. Психологические аспекты реализации изменений в организации.

#### **б) Варианты индивидуальных творческих заданий:**

##### **Изложить с обоснованием своей точки зрения**

1. Организационные и поведенческие факторы в обеспечении организационных изменений
2. Технологии организационных изменений
3. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов
4. Всеобщее управление качеством как метод организационных изменений
5. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры
6. Функциональное и процессно-ориентированное управление: общее и различия
7. Современные подходы к проектированию организационных структур
8. Методы управления изменениями организационной культуры
9. Оценка результативности проведения организационных изменений
10. Системный характер управления изменениями
11. Методика осуществления перемен
12. Стандарты ISO и причины их появления
13. Сопrotивление изменениям и наиболее распространенные его формы
14. Сравнительная характеристика «Теории E» и «Теории O». Обоснование возможности их одновременного применения.

## 2.2. Оценочные средства для рубежного контроля

### 2.2.1. Примерные вопросы для тестового задания

#### Тема 1 Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция

##### 1 Изменения

- а) +обязательно происходят во всех организациях без исключения
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- в) должны происходить только в кризисных организациях
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

##### 2 Типология видов организационных изменений

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- б) +имеет практическое и теоретическое значение
- в) представляет интерес для студентов
- г) представляет интерес для ученых

##### 3 Цель изменений:

- а) сократить персонал
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру
- г) +устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

##### 4 К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) низкий профессионализм персонала
- б) +внешние и внутренние
- в) внешние, внутренние, психологические
- г) логические, социологические, психологические

##### 5 Основные уровни организационных изменений

- а) +индивидуальный, групповой, системный
- б) внешний и внутренний
- в) логический, социологический, психологический
- г) закрытый и открытый

#### Тема 2 Закономерности и модели развития и жизненного цикла организации

##### 6 Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена

- а) Коттером
- б) Грейнером
- в) Мильнером
- г) +Левином

##### 7 Модель Кемерон и Грина

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- в) +описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

8 Знание моделей процесса организационных изменений

- a) представляет интерес для ученых
- b) не имеет смысла при планировании изменений
- c) представляет интерес для студентов
- d) +имеет практическое и теоретическое значение

9 Модели процесса организационных изменений

- a) противоречат друг другу
- b) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- c) +могут иметь разное количество этапов

10 Модель Коттера

- a) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- b) +расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- c) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- d) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

12 Модель процесса организационных изменений

- a) набор математических формул
- b) +упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- c) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- d) в практике управления изменениями не используется

### **Тема 3 Концепции и модели управления организационными изменениями**

13 Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

- a) невозможно воспользоваться тестами
- b) +можно воспользоваться различными тестами

14«Алмаз» Левитта

- a) описывает основные этапы проведения изменений
- b) +показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- c) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- d) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

15 Для проведения изменений в организации требуется

- a) желание руководства
- b) наличие проблем
- c) +наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- d) отсутствие сопротивления изменениям

16 Диагностика —

- a) анализ производственной деятельности
- b) +анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- c) анализ кадрового состава
- d) анализ финансового состояния

17 Модель Надлера — Ташмена

- a) +описывает текущее состояние и основные направления изменений
- b) описывает основные этапы проведения изменений
- c) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- d) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

18 Модель К.Левина «Анализ поля сил»

- a) +описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- b) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- c) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- d) описывает основные этапы проведения изменений

**Тема 4 Методы диагностики и анализа организационных изменений**

19 Команда проекта организационных изменений подбирается по

- a) личностным характеристикам
- b) профессиональным признакам
- c) +профессиональным и личностным характеристикам

20 Агент изменений — это

- a) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- b) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- c) +человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- d) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

21 Команда проекта изменений в организации

- a) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- b) +выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- c) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- d) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

22 Подвергаемый изменению — это

- a) +человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- b) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- c) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- d) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

23 В команду проекта организационных изменений

- a) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- b) могут входить только специалисты предприятия
- c) +могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

24 Проводник изменений — это

- a) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- b) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- c) +человек или группа, отвечающая за проведение изменений

d) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

25. В команду проекта организационных изменений:

- a) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) могут входить только специалисты предприятия
- в) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

26 Проводник изменений – это:

- a) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- б) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- в) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

## **Тема 5 Проектирование организационных изменений**

27 Основные виды сопротивления изменениям

- a) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б) +индивидуальное, групповое, системное
- с) открытое и закрытое
- d) логическое, социологическое, психологическое

28 Контроль направлен на:

- a) оценку использования ресурсов
- б) ресурсы, деятельность, качество, результаты
- в) соблюдение сроков выполнения работ
- г) сравнение запланированного и достигнутого

29 Принципы контроля:

- a) организация формулирует самостоятельно
- б) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- в) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

30 Процесс контроля:

- a) имеет дискретный характер
- б) произвольный характер
- в) имеет циклический характер
- г) имеет необязательный характер

31. Цель контроля:

- a) выявление отклонений, проблем, рисков
- б) проведение наказаний и вознаграждений

32 Внесение корректив в проект изменений

- a) не требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности
- б) требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности

33 Критерии и показатели результативности изменений

- a) должны быть разработаны командой проекта изменений
- б) должны предложить консультанты
- в) нужно найти в литературе

34 Методы оценки результативности проекта изменений

- a) носят объективный характер

- б) носят смешанный характер
  - в) носят субъективный характер
- 35 Результативность организационных изменений измеряется

- а) качественными показателями
- б) количественными и качественными показателями
- в) количественными показателями
- г) результативность рассчитать невозможно

36 Результативность организационных изменений рассчитывается

- а) на промежуточных этапах и после завершения проекта
- б) на промежуточных этапах проекта изменений
- в) результативность рассчитать невозможно
- г) после завершения проекта изменений

## **2.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

### **2.3.1. Примерные вопросы к зачету**

1. Понятие и предпосылки организационных изменений.
2. Ключевые факторы изменений.
15. Понятие и предпосылки организационных изменений.
16. Ключевые факторы изменений.
17. Классификация организационных изменений.
18. Принципы управления процессом изменений.
19. Этапы процесса управления организационными изменениями.
20. Восьмиступенчатая модель управления изменениями Дж. Коттера.
21. Области организационных изменений.
22. Понятия «развитие организации», «функционирование организации», «организационные изменения» и их взаимосвязь. «Жизненный цикл организации».
23. Модель организационного развития Л. Грейнера.
24. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
25. Модель изменений К. Левина. Анализ поля сил.
26. Причины сопротивления изменениям, логика их преодоления по К Левину.
27. Методы «размораживания», используемые в модели К. Левина.
28. Методы изменения (перехода), используемые в модели К. Левина.
29. Методы «замораживания», используемые в модели К. Левина.
30. Цикл РДСА (цикл Деминга) как эффективный метод совершенствования деятельности компании.
31. Концепция организационных изменений по Л. Грейнеру.
32. Концепция «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
33. Модель В. Гончарука для выбора последовательности изменений.
34. Зависимость результата изменений от динамики внедрения (пошаговость и непрерывность).
35. Понятие организационной диагностики и ее задачи.
36. Цели организационной диагностики.
37. Методы проведения организационной диагностики.
38. Содержание метода организационного анализа: SWOT-анализ.
39. Содержание метода организационного анализа: STEP (PEST) анализ.

40. Характеристика причинно-следственной схемы Исикавы как метода организационного анализа.
41. Достоинства и недостатки отдельных методов организационной диагностики. Принципы выбора метода диагностики.
42. Понятие и задачи организационного проектирования.
43. Характеристика системного и процессного подходов к управлению изменениями.
44. Этапы проектирования изменений в функционирующей организации.
45. Методы осуществления организационного проектирования.
46. Анализ контекста перемен (факторов, определяющих различные подходы к переменам в организации).
47. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
48. Этапы реализации бенчмаркингвого проекта.
49. Концепция всеобщего управления качеством (TQM) как программа для проведения организационных изменений.
50. Сбалансированная система показателей (ССП) и ее роль в проведении изменений.
51. Этапы процесса внедрения сбалансированной системы показателей в компании.
52. Виды подходов к реализации организационных изменений.
53. Типичные ошибки при осуществлении изменений.
54. Особенности принятия решений о внедрении изменений.
55. Подготовка и осуществление нововведения.
56. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.
57. Управление изменениями в структуре организации. Понятие реструктуризации.
58. Управление изменениями бизнес-процессов. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов.
59. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
60. Личные и организационные барьеры в сопротивлении изменениями.
61. Методы преодоления сопротивления изменениям.
62. Факторы преодоления сопротивления изменениям.
63. Принципы проведения успешных изменений.
64. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры, и типы ее изменений.

### 3. ШКАЛЫ ОЦЕНКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

Код	Вид оценочного средства	Критерии	Балл	Максимальный балл – минимальный балл
Тест	Тестовые задания	выставляется студенту если 90 - 100% тестовых вопросов выполнено правильно	5	5 - 2
		выставляется студенту если 80 - 89% тестовых вопросов выполнено правильно	4	
		выставляется студенту если 60 - 79% тестовых вопросов выполнено правильно	3	
		при ответе студента менее чем на 60% вопросов, тестовое задание не зачитывается и у студента образуется долг, который должен быть закрыт в течение семестра или на зачетной неделе	2	
УО	Устный опрос	глубокое понимание ключевых концепций и принципов дисциплины; четкое владение терминологией и способность свободно оперировать основными категориями экономической науки; умение анализировать экономические ситуации, проводить сравнения и выявлять причины явлений; свободное ведение дискуссии, аргументированное отстаивание своей позиции, хорошее восприятие критических замечаний и комментариев.	5	5 - 3
		материал изложен последовательно и ясно, основные концепции усвоены достаточно	4	

		хорошо; продемонстрировано умение приводить конкретные примеры и пояснять механизмы функционирования экономики; имеются небольшие пробелы в знаниях отдельных разделов предмета; способность применять полученные знания на конкретных примерах хотя бы частично.		
		основные понятия известны поверхностно; приводятся отдельные термины и определения, однако отсутствует понимание взаимосвязей между ними; допущены значительные фактологические ошибки и искажения; студент проявляет неуверенность, требует подсказок и наводящих вопросов преподавателя.	3	
ДЗ	Домашнее задание	Студент демонстрирует глубокое понимание материала, умеет анализировать и применять знания. Работа выполнена безупречно, аккуратно и в соответствии с требованиями	5	5 – 2
		Студент хорошо понимает материал и способен применить знания на практике. Работа выполнена в основном правильно, но есть незначительные недочеты.	4	
		Студент демонстрирует базовое понимание материала, но со	3	

		значительными пробелами. Работа выполнена с ошибками, требует серьезной доработки.		
		Студент не справился с заданием, демонстрирует полное отсутствие понимания материала, работа выполнена небрежно и с грубыми ошибками.	2	
Контр.	Контрольная работа	Студент демонстрирует отличный уровень знаний и умений, превосходящий требования курса.	5	5 – 2
		Студент демонстрирует хороший уровень знаний и умений, соответствующий требованиям курса.	4	
		Студент демонстрирует базовый уровень знаний и умений, но имеются существенные недостатки, требующие дополнительной работы.	3	
		Студент демонстрирует очень низкий уровень знаний и умений, не соответствующий требованиям курса. Требуется повторное изучение материала.	2	

Итоговая оценка представляет собой сумму баллов, заработанных студентом при выполнении заданий в рамках текущего и промежуточного контроля и выставляется в соответствии с Положением о кредитно-модульной системе в соответствии со следующей шкалой:

Оценка по 5-бальной шкале	Сумма баллов за разделы	Оценка ECTS
5 – «отлично»	90 - 100	A
4 – «хорошо»	85 - 89	B
	75 - 84	C
	70 - 74	D
3 – «удовлетворительно»	65 - 69	D
	60 - 64	E
2- «неудовлетворительно»	Ниже 60	F

Итоговая оценка формируется по результатам аттестации разделов и сдачи зачета в соответствии с Положением о кредитно-модульной системе в соответствии со следующей шкалой:

Сумма баллов	Оценка по 4-ех балльной шкале	Оценка ECTS	Требования к уровню освоению учебной дисциплины
90-100	5 – «отлично»	A	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, использует в ответе материал монографической литературы.
85-89	4 – «хорошо»	B	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос.
75-84		C	
70-74		D	
65-69	3 – «удовлетворительно»	E	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала.
60-64			
Ниже 60	2 – «неудовлетворительно»	F	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

**Программу составил:** д.э.н., профессор кафедры ЭТФиБУ

Л.В. Пасечникова

**Рецензент:**