

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по учебной работе

(подпись) **Василенко В.Н.**
(Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
**Управление промышленными предприятиями и
инфраструктурными организациями**

Квалификация выпускника
Бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок; исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами; контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений; консалтинга).

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого; финансового и предпринимательского* типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент*.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПК _с -1	Способен разрабатывать мероприятия по управлению рисками	ИД2 _{ПКв-1} – Взаимодействует с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков.
2	ПК _в -7	Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации	ИД1 _{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-1} – Взаимодействует с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков.	Знает: этапы разработки планов по управлению рисками
	Умеет: принимать участие в разработке мероприятий по управлению рисками организационных изменений
	Владеет: навыками взаимодействия с сотрудниками при составлении планов и разработке мероприятий по управлению рисками проведения организационных изменений
ИД1 _{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей	Знает: передовой отечественный и зарубежный опыт проведения организационных изменений
	Умеет: проводить оценку эффективности адаптации и применения передового отечественного и зарубежного опыта проведения организационных изменений при решении практических задач организации
	Владеет: навыками оценки результатов деятельности команды стратегических изменений с учетом анализа экономических показателей и перспектив развития организации

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина относится части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 ОП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

*Введение в профессиональную деятельность;
Нормирование и анализ эффективности использования производственных ресурсов*

Деловые коммуникации

Теория рисков

Бизнес-планирование

Лидерство и формирование команды;

Организация и планирование производства

Производственный менеджмент

Управление бизнес-процессами

Учет и управленческий анализ

Анализ отраслевых рынков

Экономика и социология труда;

Управление рисками

Антикризисное управление предприятием / Кризисная диагностика

Управление затратами и контроллинг / Управленческий учет и бюджетирование

ние

и в процессе прохождения производственной практики, технологической (проектно-технологической) практики;

Дисциплина является предшествующей для

Производственной практики, преддипломной практики.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.
		8
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	51,4	51,4
Лекции	24	24
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические/лабораторные занятия	24	24
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	24	24
Консультации текущие	1,2	1,2
Консультации перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (экзамен)	0,2	0,2
Самостоятельная работа:	58,8	58,8
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	13	13
Подготовка к практическим занятиям	13	13
Реферат	10	10
Другие виды самостоятельной работы	22,8	22,8
Контроль (экзамен)	33,8	33,8

5 Содержание дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак. ч
1	Концепция организационных изменений.	Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Уровни организационных изменений. Типы организационных изменений. Принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями. Передовой отечественный и зарубежный опыт проведения организационных изменений.	13,35
2	Инициирование и осуществление изменений.	Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями. Изучение существующего опыта решения аналогичных проблем. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы. Создание венчурных команд и фондов. Преодоление сопротивления изменениям. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен. Причины сопротивления переменам. Стереотипы восприятия изменений. Фазы противодействия переменам. Формы сопротивления изменениям. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.	13,35
3	Модели организационных изменений и процессов управления плановыми изменениями.	Этапы разработки планов и мероприятий по управлению рисками в моделях организационных изменений. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER». Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание».	13,35
4	Концепции организационного развития.	Классические и современные концепции организационного развития (ОР). Цель и базовые установки ОР. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S». Мероприятия по организационному развитию. Достоинства и ограничения ОР. Этические проблемы организационного развития.	13,35
5	Методы управления изменениями.	Классификация методов управления изменениями. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.	13,35
6	Мониторинг и контроль процесса изменений.	Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. «Закрытые» и «открытые» проблемы. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнингса, иллюстрирующая возникновение сопротивления в ходе управления плановым изменением.	13,35
7	Формирование команды стратегических и тактических изменений.	Формирование команды стратегических и тактических изменений. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы. Принципы и стадии создания команд. Условия и факторы повышения эффективности работы команды. Оценка эффективности структур управления и рыночных условий хозяйствования для решения тактических задач организации производства. Основные этапы развития команды изменений. Результативность команды стратегических изменений. Взаимодействие с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков. Формирование инновационной организационной культуры.	13,35
8	Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации.	Понятие, элементы и функции инновационной культуры. Характеристики работников инновационной организации. Способы поддержки инноваций. Внутренние и внешние компетенции инновационной организации. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры. Изменения и конфликты. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов. Особен-	13,35

	ности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации. Классификация конфликтов. Методы управления конфликтами.	
<i>Консультации текущие</i>		1,2
<i>Консультации перед экзаменом</i>		2
<i>Экзамен</i>		0,2
<i>Контроль</i>		33,8

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Концепция организационных изменений.	3	3	7,35
2	Инициирование и осуществление изменений.	3	3	7,35
3	Модели организационных изменений и процессов управления плановыми изменениями.	3	3	7,35
4	Концепции организационного развития.	3	3	7,35
5	Методы управления изменениями.	3	3	7,35
6	Мониторинг и контроль процесса изменений.	3	3	7,35
7	Формирование команды стратегических и тактических изменений.	3	3	7,35
8	Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации.	3	3	7,35
<i>Консультации текущие</i>		1,2		
<i>Консультации перед экзаменом</i>		2		
<i>Экзамен</i>		0,2		
<i>Контроль</i>		33,8		

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Концепция организационных изменений.	Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Уровни организационных изменений. Типы организационных изменений. Принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями. Передовой отечественный и зарубежный опыт проведения организационных изменений.	3
2	Инициирование и осуществление изменений.	Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями. Изучение существующего опыта решения аналогичных проблем. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы. Создание венчурных команд и фондов. Преодоление сопротивления изменениям. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен. Причины сопротивления переменам. Стереотипы восприятия изменений. Фазы противодействия переменам. Формы сопротивления изменениям. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.	3
3	Модели организационных изменений и процессов управления плановыми изменениями.	Этапы разработки планов и мероприятий по управлению рисками в моделях организационных изменений. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER». Модель К. Левина «Размораживание, изменение, замораживание».	3
4	Концепции организационного развития.	Классические и современные концепции организационного развития (ОР). Цель и базовые установки ОР. Мо-	3

		дель организационного развития Мак-Кинси «7S». Мероприятия по организационному развитию. Достоинства и ограничения ОР. Этические проблемы организационного развития.	
5	Методы управления изменениями.	Классификация методов управления изменениями. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.	3
6	Мониторинг и контроль процесса изменений.	Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. «Закрытые» и «открытые» проблемы. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнинга, иллюстрирующая возникновение сопротивления в ходе управления плановым изменением.	3
7	Формирование команды стратегических и тактических изменений.	Формирование команды стратегических и тактических изменений. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы. Принципы и стадии создания команд. Условия и факторы повышения эффективности работы команды. Оценка эффективности структур управления и рыночных условий хозяйствования для решения тактических задач организации производства. Основные этапы развития команды изменений. Результативность команды стратегических изменений. Взаимодействие с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков. Формирование инновационной организационной культуры.	3
8	Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации.	Понятие, элементы и функции инновационной культуры. Характеристики работников инновационной организации. Способы поддержки инноваций. Внутренние и внешние компетенции инновационной организации. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры. Изменения и конфликты. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации. Классификация конфликтов. Методы управления конфликтами.	3

5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч
1	Концепция организационных изменений.	Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Уровни организационных изменений. Типы организационных изменений. Принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями. Передовой отечественный и зарубежный опыт проведения организационных изменений.	3
2	Инициирование и осуществление изменений.	Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями. Изучение существующего опыта решения аналогичных проблем. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы. Создание венчурных команд и фондов. Преодоление сопротивления изменениям. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен. Причины сопротивления переменам. Стереотипы восприятия изменений. Фазы противодействия переменам. Формы сопротивления изменениям. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.	3
3	Модели организационных изменений и	Этапы разработки планов и мероприятий по управлению рисками в моделях организационных изменений. Модель	3

	процессов управления плановыми изменениями.	«переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER». Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание».	
4	Концепции организационного развития.	Классические и современные концепции организационного развития (ОР). Цель и базовые установки ОР. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S». Мероприятия по организационному развитию. Достоинства и ограничения ОР. Этические проблемы организационного развития.	3
5	Методы управления изменениями.	Классификация методов управления изменениями. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.	3
6	Мониторинг и контроль процесса изменений.	Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. «Закрытые» и «открытые» проблемы. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнинга, иллюстрирующая возникновение сопротивления в ходе управления плановым изменением.	3
7	Формирование команды стратегических и тактических изменений.	Формирование команды стратегических и тактических изменений. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы. Принципы и стадии создания команд. Условия и факторы повышения эффективности работы команды. Оценка эффективности структур управления и рыночных условий хозяйствования для решения тактических задач организации производства. Основные этапы развития команды изменений. Результативность команды стратегических изменений. Взаимодействие с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков. Формирование инновационной организационной культуры.	3
8	Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации.	Понятие, элементы и функции инновационной культуры. Характеристики работников инновационной организации. Способы поддержки инноваций. Внутренние и внешние компетенции инновационной организации. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры. Изменения и конфликты. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации. Классификация конфликтов. Методы управления конфликтами.	3

5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Концепция организационных изменений.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	2
		Другие виды СРО	3,35
2	Инициирование и осуществление изменений.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,5
		Реферат	2
		Другие виды СРО	2,35
3	Модели организационных изменений и процессов управления плановыми изменениями.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практике	1,5

		ским/лабораторным занятиям	
		Реферат	2
		Другие виды СРО	2,35
4	Концепции организационного развития.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	2
		Реферат	3,35
5	Методы управления изменениями.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,5
		Реферат	2
		Другие виды СРО	2,35
6	Мониторинг и контроль процесса изменений.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,5
		Реферат	2
		Другие виды СРО	2,35
7	Формирование команды стратегических и тактических изменений.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,5
		Реферат	2
		Другие виды СРО	2,35
8	Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,5
		Реферат	2
		Другие виды СРО	2,35

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

1. Байдина, Е. А. Управление изменениями : учебное пособие / Е. А. Байдина. — Пермь : ПНИПУ, 2023. — 70 с. <https://e.lanbook.com/book/328886>

2. Ромашова, И. Б. Стратегический менеджмент и управление изменениями в организации : учебно-методическое пособие / И. Б. Ромашова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. — 101 с. <https://e.lanbook.com/book/191836>

3. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. <https://urait.ru/bcode/536064>

4. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов (гриф УМО ВО) / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 357 с. <https://urait.ru/bcode/536384>

6.2 Дополнительная литература

1. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие / О. Н. Бабкина. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 264 с. <https://e.lanbook.com/book/169741>

2. Трунова, С. Н. Управление изменениями : учебное пособие / С. Н. Трунова. — Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2018. — 119 с. <https://e.lanbook.com/book/157820>

3. Управление изменениями : учебное пособие / В. В. Дорофиев, Р. В. Ободец, О. А. Удаых [и др.]. — Донецк : ДОНАУИГС, 2018. — 379 с. <https://e.lanbook.com/book/225791>

4. Кутергин, В. А. Бизнес-инжиниринг. Модельная интерпретация управления изменениями / В. А. Кутергин. — 2-е изд., испр. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 396 с. <https://e.lanbook.com/book/367514>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Богомолова, И. П. Управление изменениями организации : задания для самостоятельной работы обучающихся для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 – «Менеджмент», очной формы обучения / И. П. Богомолова, Ю. И. Слепокурова, И. Н. Василенко . - Воронеж : ВГУИТ, 2021. <http://education.vsu.ru>

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru
Портал открытого on-line образования	https://npoed.ru/
Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	https://www.consultant.ru/

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

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html
Альт Образование	Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Libre Office 6.1	Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональнальный информационный центр общероссийской сети распространения правовой

Плюс»	информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.
-------	---

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300C15-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)** в виде приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.
		9
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	144	144
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	22,6	22,6
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>		
Практические занятия	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	12	12
Консультации текущие	0,4	0,4
Консультации перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (экзамен)	0,2	0,2
Самостоятельная работа:	87,6	87,6
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	26	26
Подготовка к практическим занятиям	26	26
Домашнее задание, реферат	10	10
Другие виды самостоятельной работы	25,6	25,6
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	33,8

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПК _в -1	Способен разрабатывать мероприятия по управлению рисками	ИД2 _{ПКв-1} – Взаимодействует с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков.
2	ПК _в -7	Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации	ИД1 _{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-1} – Взаимодействует с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков.	Знает: этапы разработки планов по управлению рисками
	Умеет: принимать участие в разработке мероприятий по управлению рисками организационных изменений
	Владеет: навыками взаимодействия с сотрудниками при составлении планов и разработке мероприятий по управлению рисками проведения организационных изменений
ИД1 _{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей	Знает: передовой отечественный и зарубежный опыт проведения организационных изменений
	Умеет: проводить оценку эффективности адаптации и применения передового отечественного и зарубежного опыта проведения организационных изменений при решении практических задач организации
	Владеет: навыками оценки результатов деятельности команды стратегических изменений с учетом анализа экономических показателей и перспектив развития организации

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине/практике

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Концепция организационных изменений, инициирование и осуществление изменений.	ПК _в -1 (ИД2 _{ПКв-1})	Собеседование (вопросы к экзамену)	1-45, 91-105	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
2	Модели организационных изменений и процессов управления плановыми изменениями. *		Тестовые задания		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
3	Концепции организационного развития и методы управления изменениями.		Реферат		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
4	Мониторинг и контроль процесса изменений. *		Собеседование (решение практических задач)		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)

5	Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации. Формирование команды стратегических и тактических изменений.		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
1	Концепция организационных изменений, инициирование и осуществление изменений.	ПКв-7 (ИД1 _{ПКв-7})	Собеседование (вопросы к зачету к экзамену)	46-90, 106-120	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
2	Модели организационных изменений и процессов управления плановыми изменениями. *		Тест		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
3	Концепции организационного развития и методы управления изменениями.		Реферат		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
4	Мониторинг и контроль процесса изменений. *		Собеседование (решение практических задач)		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
5	Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации. Формирование команды стратегических и тактических изменений.		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

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

Аттестация обучающегося по дисциплине/практике проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (экзамена).

3.1. Банк заданий

ПКв – 1 Способен разрабатывать мероприятия по управлению рисками. (ИД2_{ПКв-1} – Взаимодействует с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Управление – это: а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей; б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу; в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя
2	Отрасль менеджмента, которая реализуется на уровне среднего руководящего звена и направлена на достижение краткосрочных целей, заданных стратегией, формируемой на уровне топ-менеджмента а) тактический менеджмент б) стратегический менеджмент в) оперативный менеджмент
3	Типы организационных структур по взаимодействию с человеком подразделяются как: а) линейная, функциональная, линейно-функциональная; б) по потребителю; по рынку; в) корпоративная и индивидуалистская.
4	Вид риска, к которому относится разрыв контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент: а) экономический

	б) предпринимательский в) политический
5	Процесс использования механизмов уменьшения рисков называется а) диверсификация б) лимитирование в) хеджирование
6	Функция управления процессами предполагает: а) управление материально-техническим снабжением, основным производством, вспомогательным производством, обслуживающим производством, совершенствование управления, сбытом, маркетингом и т.п.; б) управление запасам, финансами, персоналом и т.п.; в) управление качеством, производительностью, затратами и т.п.
7	Социально-экономическая функция риска состоит в следующем: а) в том, что в процессе рыночной деятельности риск и конкуренция позволяет выделить социальные группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли деятельности, в которых риск приемлем б) в том, что реализация риска может обеспечить дополнительную по сравнению с плановой прибыль в случае благоприятного исхода в) оба варианта верны
8	Субъект управления в риск-менеджменте это: а) специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками б) все варианты верны в) риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами
9	Технология принятия решения – это а) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений. б) методы разработки альтернатив и обоснования решений. в) экспертные методы разработки решений.
10	Выберите методы, к которым относится обучение и инструктирование персонала: а) методы уклонения от рисков б) методы компенсации рисков в) методы диверсификации рисков г) методы локализации рисков
11	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
12	Цель изменений а) сократить персонал б) устранить недостатки во внутренней среде организации изменить выпускаемые продукты и структуру в) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
13	К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся: а) низкий профессионализм персонала б) внешние и внутренние в) внешние, внутренние, психологические г) логические, социологические, психологические
14	Знание моделей процесса организационных изменений а) представляет интерес для ученых б) не имеет смысла при планировании изменений в) представляет интерес для студентов г) имеет практическое и теоретическое значение
15	Модель процесса организационных изменений это а) набор математических формул б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации г) в практике управления изменениями не используется
16	Что является источником власти и управления? а) знания. б) техника. в) собственность. г) люди.
17	Предметом управленческого труда является: а) ресурсы организации. б) информация. в) техника производства.
18	Статику системы управления определяют:

	а) функции управления. б) структура управления. в) технология управления. г) цели управления.
19	Организация как система управления характеризуется: а) наличием признаков, присущих системам управления. б) наличием оборудования. в) территориальным расположением.
20	Системный подход, это: а) метод исследования систем. б) метод проектирования систем в) метод контроля систем.
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)	
21	Для осуществления коммуникаций необходимы следующие элементы: а) отправитель б) канал связи в) обратная связь г) получатель д) сообщение
22	Вероятностным решениям соответствуют следующие условия: а) условия определенности. б) условия риска. в) условия неопределенности. г) условия риска и неопределенности. д) ни одно из перечисленных условий.
23	Принимая решение, менеджер должен избегать риска а) да, должен. б) нет, не должен. в) менеджер должен не избегать риска, а управлять им. г) все зависит от ситуации.
24	Управлять рисками можно методами: а) предупреждения и ограничения риска; б) экспертных оценок; в) возмещения потерь.
25	Процедура подготовки и принятия управленческих решений показывает а) последовательность этапов выполнения управленческих операций; б) состав исполнителей; в) уровень рентабельности; г) состав структурных подразделений;
26	Процесс коммуникации с обратной связью более эффективен, потому что: (С) а) обратная связь ускоряет процесс обмена информацией. б) обратная связь позволяет компенсировать искажения информации. в) обратная связь препятствует фильтрации информации. г) обратная связь предотвращает информационный шум.
27	В чем выражается основная цель изменений? а) в повышении эффективности производства. б) в приспособлении к новым условиям хозяйствования. в) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров. г) в учете потребностей персонала.
28	Основные виды сопротивления включают: а) логическое, психологическое, технологическое. б) логическое, психологическое, социальное. в) интуитивное социальное и логическое, г) субъективное, объективное и ситуационное.
29	Преодоление сопротивления с помощью переговоров: а) необходимо при очевидных потерях у сотрудников. б) в большинстве случаев дорогостоящий метод. в) используется при необходимости адаптации сотрудников. г) сравнительно быстрое решение проблемы.
30	Вовлечение сотрудников в изменения: а) требует много времени на процесс. б) снижает эффективность изменения. в) приводит к возникновению проблем в будущем. г) предпочтительнее принуждения.
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности	
31	Сопоставьте тип изменения организации и его определение: 1) естественные (незапланированные) изменения 2) искусственные (планируемые) изменения а) изменения, появляющиеся без заранее поставленной цели, являются следствием воздействия внешней

	<p>среды. б) изменения, осуществляемые целенаправленно с целью адаптации организации к внешней среде, укрепления системы управления 1-а, 2-б</p>
32	<p>Совместите виды изменений и их характеристику: а) сохранение б) устойчивость в) равновесие г) совершенствование д) рост 1) отсутствие значительных колебаний, постоянность; состояние, при котором интегральный показатель экономической и социальной устойчивости находится в области устойчивости и не выходит за пределы этой области под воздействием возмущающих факторов внешней и внутренней среды за определенный период 2) улучшение чего-либо; повышение знаний, мастерства 3) не исчезнуть, сберечься, уцелеть, не потерпеть ущерб, некоторое состояние стабильности под воздействием разных сил; гармония в соотношении экономических величин и сил или отсутствие диспропорции между ними 4) увеличение в числе, размерах, укреплении, расширении 5) состояние уравновешенности противоположно направленных сил; обеспечение социально-экономической совокупностью приемлемого уровня удовлетворения своих субъектов и способность противостоять кризисам; состояние экономической системы, когда ни один из ее участников не заинтересован в изменении этого состояния, так как при этом он не может ничего выиграть, но может проиграть. Равновесие может быть динамическим – экономическая система развивается так, что при различных действиях экономических агентов параметры ее развития остаются в пределах допустимых величин 1-б, 2-г, 3-а, 4-д, 5-в</p>
33	<p>Верны ли определения а) применение сбалансированной системы показателей — это процесс реализации стратегии б) применение сбалансированной системы показателей — это процесс разработки стратегии 1) да 2) нет 1 – а, 2 - б</p>
34	<p>Установите правильную последовательность этапов управления изменениями: а) анализ, б) прогноз, в) планирование, г) учёт. 1 - в, 2 - а, 3 - г, 4 - б</p>
35	<p>Верны ли утверждения а) организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации б) организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации 1) да 2) нет 1 - а, 2- б</p>
36	<p>Установите правильное соответствие моделей организационных изменений и их определений а) описывает текущее состояние и основные направления изменений б) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения в) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений 1) Модель Надлера — Ташмена 2) Модель К.Левина «Анализ поля сил» 3) Модель Кемерон и Грина 1 – а, 2 – б, 3 - в</p>
37	<p>Установите правильное соответствие между понятиями и их описанием а) профессиональным и личностным характеристикам б) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала в) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений 1) команда проекта организационных изменений подбирается по 2) команда проекта изменений в организации 3) в команду проекта организационных изменений 1 – а, 2 – б, 3 - в</p>
38	<p>Установите правильное соответствие 1) организация 2) мотивация 3) координация 4) контроль а) процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления б) процесс приобщения рабочих до высокой производительности труда в) процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе</p>

	г) система наблюдения и проверки функционирования предприятия 1-в; 2-б; 3-а; 4 - г
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы	
39	<p>Операционный рычаг предприятия равен 6. Определить, насколько изменится прибыль предприятия при увеличении объема продаж на 20 %, при снижении объема продаж на 20 %.</p> <p>Решение Эффект воздействия операционного рычага: $6 \cdot 20 : 100 = 120 \%$.</p> <p>Вывод. При увеличении объема продаж на 20 % прибыль возрастет на 120 %; при уменьшении объема продаж на 20 % предприятие будет находиться в зоне убытков.</p>
40	<p>При каком проценте снижения объема продаж предприятие не по- терпит убытков, если точка безубыточности - 100 млн р.; планируемая выручка от реализации - 130 млн р.? В чем заключается экономическая суть запаса финансовой прочности?</p> <p>Решение 1. Запас финансовой прочности в абсолютном выражении: $130\ 000\ 000 - 100\ 000\ 000 = 30\ 000\ 000\ \text{р.}$ 2. Запас финансовой прочности в относительном выражении: $30\ 000\ 000 : 130\ 000\ 000 \cdot 100 = 23 \%$.</p> <p>Вывод. Запас прочности предприятия составляет 23 %. Предприятие может выдержать 23 %-ное снижение объема продаж.</p>
41	<p>Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А прибыль в сумме 25 млн р. получена из 120 случаев в 48 случаях; 30 млн р. - в 36 случаях; 20 млн р. - в 36 случаях. Определить вероятность и ожидаемое (математическое) значение прибыли от мероприятия.</p> <p>Решение 1. Вероятность получения прибыли: — прибыль в размере 25 млн р.: вероятность - $48 : 120 = 0,4$; — прибыль в размере 30 млн р.: вероятность - $36 : 120 = 0,3$; — прибыль в размере 20 млн р.: вероятность - $36 : 120 = 0,3$. 2. Ожидаемое (математическое) значение прибыли от мероприятия: $25\ 000\ 000 \cdot 0,4 + 30\ 000\ 000 \cdot 0,3 + 20\ 000\ 000 \cdot 0,3 = 25\ 000\ 000\ \text{р.}$</p>
42	<p>Определить совокупный риск предприятия, используя приведенные данные: выручка от реализации - 900 млн р.; общая прибыль предприятия - 100 млн р.; заемный капитал - 500 млн р.; средняя процентная ставка по заемному капиталу - 16 %; переменные затраты - 300 млн р.</p> <p>Решение 1. Операционный рычаг предприятия: - $(900\ 000\ 000 - 300\ 000\ 000) : 100 = 6$. 2. Сила воздействия финансового рычага: $(500\ 000\ 000 \cdot 0,16) : 100 = 1,8$. 3. Совокупный риск: $6 \cdot 1,8 = 10,8$.</p>
43	<p>Определить необходимый уровень доходности по акции на основе следующих данных: безрисковая ставка - 10 %; бета акции - 1,7; средний уровень доходности по рыночным ценным бумагам - 18 % .?</p> <p>Решение Необходимый уровень доходности по ценной бумаге с учетом премии за риск: $10 + (18 - 10) \cdot 1,7 = 23,6\%$.</p>
Кейс-задания (Ситуационные задания)	
44	<p>Осенью этого года руководство компании «На Раз, Два, Три!», приняв во внимание последующую экономию на арендных платежах, решило переехать в новый офис. К тому времени численность сотрудников организации перевалила за 200 человек. Бюджет переезда был немедленно утвержден. Ответственным за переезд был назначен Иванов. Срок окончания проекта был определен менеджментом директивно – 1 месяц. Иванов договорился с подрядной организацией и выехал в новый офис для координации ремонтных работ. Через некоторое время выяснилось, что работу в запланированные сроки выполнить невозможно. Дату переезда пришлось перенести на одну неделю. С новыми арендаторами прежнего офиса об этом удалось договориться с большим трудом. Сергей поручил своему коллеге Петрову отслеживать работу подрядчиков, а сам переключился на организационные работы, связанные с заблаговременным переводом сотрудников ИТ-отдела в новый офис. Руководитель ИТ-отдела просил Иванова и Петрова предупредить его о дате переезда заранее, как минимум за неделю, поскольку сотрудникам отдела требовалось два- три дня на обустройство рабочих мест персонала на новом месте. Петров быстро понял, что уложиться в срок не удастся и, ни с кем не посоветовавшись, привлек к работам еще одну бригаду внешних исполнителей. Работы были выполнены досрочно, но информация о том, что ИТ-отдел может переезжать опоздала на 3 дня. Когда ИТ-отдел приступил к монтажу оборудования на новом месте, выяснилось, что системный администратор уходит в отпуск – у него свадьба, но готов проконсультировать коллег по телефону (телефон был закуплен с услугой международного роуминга)....</p> <p>Вследствие опоздания, сотрудников пришлось на 3 дня отпустить в отпуск... В итоге, когда новые арендаторы приступили к работе в старом офисе компании, сотрудникам компании «На Раз, Два, Три!» пришлось уйти в трехдневный отпуск в ожидании окончательной готовности новых рабочих мест. Компанией были понесены убытки от приостановки деятельности и многократного превышения бюджета на переезд.</p>

	<p>«съевшего» выгоды от снижения арендной платы на период больше года. Иванов и Петров были лишены ежемесячной премии. Назовите основные причины, сложившихся негативных изменений.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Сбои в системе коммуникаций,</p> <p>2. Сбои на этапе планирования и управления проектом (риски, команда, директивное решение о сроках),</p> <p>3. Размыта ответственность за реализацию изменения.</p>
45	<p>Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината. Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятovo» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. И так, к декабрю у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятovo» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства. В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.</p> <p>На какой стадии своего развития находится данный комбинат? Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?</p> <p>Ответ:</p> <p>Насколько можно проследить из текста комбинат находится на стадии спада, так как когда-то он имел успех, однако, не было предпринято действий для удержания данного состояния, а скорее наоборот. Прибыли уже как таковой нет и насколько можно понять, клиенты утратили доверие к данному производителю и довольно-таки проблематично его вернуть.</p> <p>Как таковой культуры у комбината не существует. На производстве процветают все самые худшие «добродетели», а именно воровство, злоупотребление алкоголем на рабочем месте, невыполнение своих обязанностей, расхлябанность. Всем сотрудникам все равно, что происходит с компанией и что будет дальше.</p>

ПКв-7 - Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД1_{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
46	<p>Управление – это:</p> <p>а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;</p> <p>б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;</p> <p>в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.</p>
47	<p>Технология – это:</p> <p>а) конкретные конечные состояния системы, желаемый результат, которого стремится добиться группа, ра-</p>

	<p>ботая вместе;</p> <p>б) средства преобразования сырья, материалов в конечные продукты или услуги;</p> <p>в) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей организации.</p>
48	<p>Типы организационных структур по взаимодействию с человеком подразделяются как:</p> <p>а) линейная, функциональная, линейно-функциональная;</p> <p>б) по потребителю; по рынку;</p> <p>в) корпоративная и индивидуалистская.</p>
49	<p>Функция управления процессами предполагает:</p> <p>а) управление материально-техническим снабжением, основным производством, вспомогательным производством, обслуживающим производством, совершенствование управления, сбытом, маркетингом и т.п.;</p> <p>б) управление запасам, финансами, персоналом и т.п.;</p> <p>в) управление качеством, производительностью, затратами и т.п.</p>
50	<p>Отрасль менеджмента, которая реализуется на уровне среднего руководящего звена и направлена на достижение краткосрочных целей, заданных стратегией, формируемой на уровне топ-менеджмента</p> <p>а) тактический менеджмент</p> <p>б) стратегический менеджмент</p> <p>в) оперативный менеджмент</p>
51	<p>Тактика – это</p> <p>а) долгосрочная стратегия</p> <p>б) краткосрочная стратегия</p> <p>в) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года</p> <p>г) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года</p> <p>д) долгосрочная и краткосрочная стратегия.</p>
52	<p>Особенности бизнес-процессов, для которых проводится реинжиниринг:</p> <p>а) внедрение новых технологий, многообразие кооперативных связей с партнерами предприятия и поставщиками и материалов</p> <p>б) нерациональность организационной структуры</p> <p>в) диверсификация товаров и услуг, работа по индивидуальным заказам</p>
53	<p>Какие из изменений в маркетинге ведут за собой изменения в организации?</p> <p>а) создания отдела работы с розничным потребителем (Возможная реструктуризация единого отдела сбыта в управление и включение в него двух отделов – по работе с оптовыми покупателями и по работе с розничными покупателями)</p> <p>б) разработка специальной технологии сбыта товаров для ускорения работы отдела сбыта (введение дополнительных штатных должностей в отделе)</p> <p>в) создание отдела маркетинга и рекламы (прием еще минимум 1 – 2 сотрудников, формулировка положения отдела)</p> <p>г) реформирование транспортного отдела, закупка дополнительного транспорта и дополнительная задача руководству отдела – своевременное обеспечение развозки «срочных» товаров</p>
54	<p>К классификацию основных видов организационных изменений, по цели относятся:</p> <p>а) эволюционные (<u>реформы</u>)</p> <p>б) изменения организации и условий труда</p> <p>в) проводимые на уровне подразделения</p> <p>г) создание эффективного механизма управления</p>
55	<p>Назовите пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента?</p> <p>а) производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, эккаунтинг.</p> <p>б) маркетинг, производство, финансы, эккаунтинг, менеджмент.</p> <p>в) производство, финансы, работа с кадрами, маркетинг, работа с документами</p> <p>г) финансы, работа с кадрами, маркетинг, производство, повышение квалификации персонала.</p>
56	<p>Эффективность управления - это:</p> <p>а) уровень затрат;</p> <p>б) увеличение выпуска товара;</p> <p>в) сокращение времени;</p> <p>г) сопоставление затрат и результатов.</p>
57	<p>Социальная ответственность организации - это:</p> <p>а) ответственность перед администрацией региона;</p> <p>б) уголовная ответственность;</p> <p>в) добровольная ответственность перед обществом.</p>
58	<p>Понятие «эффективность управления» относится: (ПС)</p> <p>а) к объекту управления;</p> <p>б) к субъекту управления;</p> <p>в) к технологии производства.</p>
59	<p>Наиболее эффективным стилем управления является (П)</p> <p>а) авторитарный;</p> <p>б) демократический;</p> <p>в) диктаторский;</p> <p>г) либеральный;</p>

	д) в зависимости от ситуации.
61	Интеграция управления - это: а) координация деятельности; б) реформирование организации; в) объединение усилий всех подразделений организации, г) синтез технологических процессов.
62	Технология принятия решения – это а) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений. б) методы разработки альтернатив и обоснования решений. в) экспертные методы разработки решений.
63	Решения, принимаемые по заранее определенному алгоритму, называются: (ПС) а) стандартными. б) хорошо структурированными. в) формализованными. г) детерминированными.
64	Норма управляемости – это а) размер организации, позволяющий эффективно управлять ею. б) соотношение между руководителями, специалистами и служащими. в) количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю. г) количество уровней иерархии в структуре управления организацией.
65	Организация в системе управления представляет: а) конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей; б) объединение функций; в) объединение решений.
66	Риск при принятии управленческих решений заключается в: а) опасности принятия неудачного решения. б) отсутствии необходимой информации для анализа ситуации. в) вероятности потери ресурсов.
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)	
67	Организационное развитие связано с комплексом мероприятий в области менеджмента, направленных на осуществление преобразований в организации и включающих в себя: а) изменение стратегического курса организации; б) изменение принципов или рынков сбыта; в) изменения в персонале г) изменения в управленческих структурах
68	Процесс развития организации – управленческий процесс, стадиями которого являются: а) определение потребности в изменении, диагноз проблемы, анализ функциональных зон организации и факторов внешней среды; б) оценка, контроль и закрепление; в) кадровые ресурсы.
69	В современном мире происходят важные изменения, оказывающие влияние на организации. К ним относятся: а) глобализация рынков; б) изменения в менеджменте; в) увеличивается занятость женщин; г) информационное общество.
70	Контроль направлен на а) оценку использования ресурсов; б) ресурсы, деятельность; в) качество, результаты; г) соблюдение сроков выполнения работ; д) сравнение запланированного и достигнутого.
71	Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются: а) темп изменений, статус инициатора изменений б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных в) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала г) ситуационная готовность организации к переменам
72	В современных российских условиях внешняя среда организаций - хозяйствующих субъектов в целом характеризуется прежде всего следующим: а) непредсказуемостью б) потребителями в) некоторой агрессивностью г) конкурентоспособностью
73	Под развитием обычно понимают: а) увеличение сложности системы, появление новых элементов; б) качественное изменение (переход от одного состояния к другому); в) увеличение масштабов явления (развитие вредной привычки, стихийного бедствия); г) необратимость (развитие предполагаем стабильность, постоянство изменений).

74	Факторами выбора стратегии О или Е являются: а) содержание работ в организации б) ценностные организации руководства и стиль управления в) личные характеристики персонала г) темп изменений, статус инициатора изменений		
75	Методы нейтрализации рисков в проектах изменений а) экспертный анализ, анализ сценариев б) вероятностный анализ, определение точки безубыточности в) выделение ресурсов для устранения рисков г) избегание, снижение д) страхование, перемещение		
76	К управленческим решениям предъявляются требования: а) директивности. б) конкретности. в) добровольности. г) целенаправленности. д) лояльности.		
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности			
77	Установите правильное соответствие		
1	Регулирование	а	рациональность
2	Принципы регулирования	б	обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей
3	Задача регулирования	в	управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления
1 – в, 2 – а, 3 – б			
78	Установите правильное соответствие		
1	Полномочия	а	ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания
2	Ответственность	б	передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение
3	Делегирование	в	возложена на должностное лицо обязанность выполнять постановленные задания и обеспечивать их позитивное решение
1 – в, 2 – а, 3 – б			
79	Установите последовательность структуры управления последовательность следующих мероприятий		
1	сбор и анализ информации		
2	выработка решения		
3	планирование работ		
4	постановка задач подчиненным и организация их работы		
1,2,3,4			
80	Установите последовательность контроля за выполнением задач в управленческой деятельности		
1	изучение фактического состояния дел в подразделении		
2	принятие по результатам контроля решения		
3	постановку исполнителям задач по устранению отмеченных недостатков		
4	оказание подчиненным практической помощи		
1,2,3,4			
81	Установите последовательность фаз управленческого процесса		
1	поступление сигнала из внешней среды или самой организации о возникшей проблеме		
2	отбор информации, необходимой для принятия решения		
3	выработка и принятие решения		
4	доведение решения до исполнителя, организации его выполнения		
1,2,3,4			
82	Укажите 4 этапа контроля 1- на ... этапе путем сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений; 2- на ... этапе полученные результаты сравниваются с заданными стандартами; 3- на ... этапе определяется, какие действия необходимо предпринять. 4 - на ... этапе устанавливаются стандарты, т. е. конкретные, поддающиеся измерению цели, имеющие временные границы; 1 этап – 4 2 этап - 1 3 этап – 2 4 этап – 3		

83	Сопоставьте тип кризиса с его характеристикой.	
	Тип кризиса	Характеристика кризиса
	1. Конъюнктурный	а) вызван несоответствием объема и структуры производства объему и структуре потребления
	2. Кризис воспроизводства	б) связан с исчерпанием возможностей расширения производства на сложившейся материально-технической основе, моральным устареванием материально-технической основы производства и/или его социальной формы
	3. Кризис производства	в) связан с нарушением пропорциональности в сфере обращения, с превышением объема рыночного предложения над рыночным спросом
	1-в, 2-а, 3-б	
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы		
84	<p>Рассчитать показатели эффективности деятельности предприятия (прибыль) на основе следующих данных: - валовой доход – 125 600 тыс. руб.; - издержки обращения – 105 440 тыс. руб.</p> <p>Решение: прибыль от продаж составит: $ПП = ВД - ИО = 125\ 600 - 105\ 440 = 20\ 160$ тыс. руб. Ответ: 20160 тыс.руб.</p>	
85	<p>Определить чистую прибыль предприятия, учитывая следующую информацию: стоимость реализованной продукции предприятия составляет 560 млн. р.; полная себестоимость реализованной продукции 430 млн. р.; Ставка налога прибыль 20%. Ответ округлить до целых.</p> <p>Решение: Прибыль от реализации продукции равна $560 - 430 = 130$ млн. р. Чистая прибыль равна $130 * ((100 - 20) / 100) = 104$ млн. р. Ответ: 104 млн.р.</p>	
86	<p>Рассчитать показатели эффективности (себестоимость) деятельности предприятия на основе следующих данных: - выручка предприятия за отчетный год составила 499 630 тыс. руб.; - валовой доход – 125 600 тыс. руб.</p> <p>Решение: себестоимость продукции составит: $C = В - ВД = 499\ 630 - 125\ 600 = 374\ 030$ тыс. руб. Ответ: 374030 тыс. руб.</p>	
87	<p>Определить эффективность капитальных вложений на техническое перевооружение с целью выпуска более качественной продукции с учетом следующих данных: Сумма капитальных вложений 380 млн. р. Прибыль от реализации продукции до проведения мероприятия составляет 100 млн. р. Прибыль от реализации продукции после проведения мероприятия 200 млн. р.</p> <p>Решение: Прирост прибыли в результате технического перевооружения $200 - 100 = 100$ млн. р. Срок окупаемости капитальных вложений (округлить до десятых знаков): $380 / 100 = 3,8$ года Ответ: 3,8 года</p>	
88	<p>Рассчитать показатели эффективности деятельности предприятия (рентабельность продукции) на основе следующих данных: себестоимость продукции составит: 374030 тыс. руб., прибыль от продаж составит: 20160 тыс.руб.</p> <p>Решение: рентабельность продукции составит: $R_{прод} = \frac{20160}{374\ 030} \times 100 = 5,39\ %$ Ответ: 5,39 %</p>	
Кейс-задания (Ситуационные задания)		
89	<p>Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уволить несогласного лидера; 2. Проигнорировать его мнение; 3. Привлечь на свою сторону. 	

90	<p>В ООО «РусКонсалтПроект» обратился директор по производству ООО «ПромПроизводство» - это предприятие по производству автокомпонентов.</p> <p>Система менеджмента качества предприятия сертифицирована на соответствие требованиям ISO/TS 16949. Руководитель организации, понимая необходимость непрерывного совершенствования, периодически вносит изменения в рабочие процессы, тем самым заставляя сотрудников меняться вместе с ним. Кто-то из сотрудников поддерживает политику руководителя, изменяя своё поведение и принимая эти преобразования, но большинство сотрудников сопротивляются. Любое изменение, которое предлагает руководитель – не поддерживают. В таком случае процессы совершенствования значительно растягиваются во времени, часто происходят конфликты между двумя сторонами, вплоть до вынужденных увольнений.</p> <p>Директор по производству не имеет четкой стратегии поведения в таких ситуациях, ему сложно влиять на сотрудников, сопротивляющихся изменениям, что снижает эффективность работы.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Необходимо скорректировать поведение руководителя так, чтобы он мог внести изменения в требуемом объеме и при этом не возникало бы сопротивлений от сотрудников или их было значительно меньше, выработать правила правильного реагирования на сопротивления и овладеть инструментами их преодоления.</p> <p>Описание решения: Главная задача руководителя в том, чтобы помочь работникам осознать неизбежность и пользу организационных изменений и обеспечить их позитивное участие в них.</p>
----	--

3.2 Вопросы для экзамена

ПКв – 1 Способен разрабатывать мероприятия по управлению рисками. (ИД2_{ПКв-1} – Взаимодействует с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков)

Номер вопроса	Текст вопроса
91	<p>Движущие силы новой экономики</p> <p>Ответ: Существует три движущие силы новой экономики: Знания, интеллектуальный капитал в качестве стратегического фактора; Изменения, постоянные, быстрые и комплексные, создают неопределенность и снижают предсказуемость; Глобализация, - в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях, производстве, торговле, финансах, коммуникации и информации, которая проявилась в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса. Таким образом, новая экономика – это знания, изменения, глобализация.</p>
92	<p>Типы развития организации</p> <p>Ответ: Можно выделить также три типа развития организации. I. Макроэволюционный. Связан с изменениями во внешней среде. Его можно назвать историческим. Обычно соотносится с изменениями промышленных кластеров или промышленности в целом. II. Микроэволюционный. Связан с жизненным циклом организации. Изменения происходят в структуре и конфигурации организации в связи с ее ростом и взрослением, что создает проблемы координации деятельности структурных подразделений. III. Революционный. Связан с борьбой за власть и за контроль над организацией между отдельными членами и группами, стремящимися реализовать свои интересы, добиваясь больших прав принятия решения и получения выгод.</p>
93	<p>Необходимость осуществления изменений</p> <p>Ответ: На практике скорость спонтанной реакции отечественных компаний на изменение условий хозяйственной деятельности, происходящее в последние десятилетия, уступает скорости внешних изменений. Не успев адаптироваться к одной волне перемен, они оказываются накрыты следующей. Многие экономисты отмечают, что в настоящее время почти весь бизнес напоминает неиссякаемый поток. Компании все в большей степени пользуются услугами консультантов и штата, привлекаемого на основе краткосрочных контрактов, что в условиях неопределенности рынка позволяет сохранять гибкость. Поглощения, приобретения и периодические пересмотры штатов в учреждениях общественного сектора экономики, как правило, также приводят к широкомасштабной реструктуризации. Большинству российских компаний только предстоит освоить принцип сохранения устойчивости посредством активной инновационной деятельности и таким образом обеспечить стране макроэкономическую стабильность. Современный менеджмент не может иметь другой основы, нежели поиск и активное использование новых форм, методов, приемов, сфер бизнеса, поскольку прежние подходы себя уже не оправдывают.</p>
94	<p>Понятие «изменение»</p> <p>Ответ: Подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия - в ситуации, в человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Встречается даже такое понимание изменений в организации: это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. С этим мнением трудно согласиться, поскольку очевидно, что само по себе решение, не будучи реализованным, не оказывает влияния на деятельность организации.</p>
95	<p>Подход к изменению в рамках концепции «кайзен»</p> <p>Ответ:</p>

	<p>Согласно данной концепции перемены в первом приближении - это ряд инициатив. Кайзен - это обеспечение постоянных улучшений во всех аспектах деятельности организации - от процессов и производственных отношений, связанных с получением материалов и комплектующих от поставщиков (с учетом всех процессов создания добавочной стоимости), до процессов их переработки и способов взаимодействия с системами распределения и конечными покупателями. Кайзен - не разовая инициатива, а постоянная организационная культура, которая активно нацелена прежде всего на процессы улучшений. Метод «кайзен» обеспечивает процесс, т. е. некоторую структуру для осуществления перемен.</p>
96	<p>Изменения в организации</p> <p>Ответ:</p> <p>Рассматривают их как мероприятия, направленные на достижение качественно новых связей между объектами управления, реализуемых с целью адаптации организации к изменению внешней среды. Этим определением намеренно несколько сужается круг явлений, в принципе подпадающих под понятие организационных изменений. Но без подобной конкретизации дальнейший анализ не представляется возможным. Принимая решения об изменениях, «руководство должно быть проактивным или реактивным, т. е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Поэтому управление изменениями может быть спонтанным, вызванным влиянием неожиданных факторов нестабильности, или же подготовленным и целенаправленным.</p>
97	<p>Причины организационных изменений</p> <p>Ответ:</p> <p>Причиной изменений может стать любое зафиксированное отклонение показателей деятельности от ранее намеченного плана. Исходным пунктом любого эффективного преобразования должна быть совместно осознанная проблема организации. Такие отклонения могут быть как отрицательными, связанными с ухудшением конъюнктуры, так и положительными, вызванными неожиданным положительным эффектом от ранее предпринятых действий.</p> <p>Давление на организацию, вызывающее перемены, может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может быть вызвано изменениями внутренних факторов, такими как снижение производительности, возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.</p>
98	<p>Предпосылки изменений</p> <p>Ответ:</p> <p>Разработка ответных мер при активном управлении начинается до начала внешних изменений, а на этапе внедрения нововведений стараются свести срок выработки реакции к минимуму и подойти к моменту начала воздействия внешних факторов во всеоружии. Предпосылки изменений бывают: - экономические (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация); - технологические (быстрое распространение новых технологий); - политико-правовые (изменения в законодательстве); - социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей); - физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему). Кроме того, на организацию, стоящую перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают производственные и кадровые параметры. К первым относятся стратегические хозяйственные области, организация и ход производственного процесса, корпоративная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых параметров важное значение имеют психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации и др.</p>
99	<p>Типы организационных изменений и их характеристика</p> <p>Ответ:</p> <p>Различают два типа организационных изменений: изменения, которые усиливают автономию организационных единиц, и изменения, усиливающие взаимозависимость организационных единиц.</p> <p>Характеристики, усиливающие автономию организационных единиц: - ярко выраженная независимость; - большая заинтересованность в личной выгоде; - отождествление с собственной организационной единицей; - определение возможностей в зависимости от собственных предпочтений.</p> <p>Характеристики, усиливающие взаимосвязь организационных единиц: - акцент на заинтересованности в деятельности всей организации; - интенсивный взаимный обмен опытом; - усиление чувства единства; - акцент на достижении консенсуса.</p>
100	<p>Стратегии изменений</p> <p>Ответ:</p> <p>Стратегия изменения должна: - содержать цели изменения в структуре и культуре; - обеспечивать способ достижения этих изменений. Выделяют следующие типы стратегий: - стратегия силы (принуждения); - эмпирическая (рациональная) стратегия; - нормативная (перевоспитательная) стратегия; - фасилитативная стратегия.</p>
101	<p>Стили проведения изменений в организации</p> <p>Ответ:</p> <p>Выделяют пять стилей изменений:</p> <p>Конкурентный стиль – упор на силу, максимальную настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка – конфликт, предполагающий победителей и побежденных. Стиль самоустранения – руководство не проявляет настойчивости и не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными работниками. Стиль компромисса – умеренная настойчивость руководства в реализации его подходов проведения изменений и умеренное стремление к кооперации с теми, кто сопротивляется. Стиль приспособления – стремление руководства к установлению сотрудничества с работниками при слабой настойчивости в выполнении его варианта изменений. Стиль сотрудничества – руководство стремится реализовать свои подходы к управлению изменениями, стараясь сотрудничать со всеми членами организации.</p>

102	<p>Современные тенденции развития организаций</p> <p>Ответ: Современной науке известны две формы развития: эволюционная, которая характеризуется постепенными количественными и качественными изменениями (изменение сознания сочетается с изменением материи), и революционная, представляющая собой скачкообразный неосознанный переход от одного состояния системы или процесса управления к другому (изменение сознания без соответствующего изменения базиса). Эволюционные изменения для организации более оптимальны и связаны с прохождением определенных стадий жизненного цикла, преодолением кризисных ситуаций. Это не просто повторение одной и той же схемы, а совершенствование способности управлять проблемами возрастающей сложности. Глубокое понимание стадий и законов эволюции помогает управлять переходом от одной стадии к следующей.</p>
103	<p>Принципы управления процессом изменений</p> <p>Ответ: Основные принципы управления изменениями следующие: Осуществляйте только необходимые и полезные изменения. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками. Проводите эволюционные преобразования. Выработайте адекватные (позитивные) стратегии для противодействия каждому источнику сопротивления. Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам. Рассматривайте процесс изменения организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания». Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.</p>
104	<p>Модель процесса успешного управления организационными изменениями</p> <p>Ответ: Исследователи предлагают различные подходы к содержанию организационных изменений и последовательности шагов по их осуществлению. Разработана модель процесса успешного управления организационными изменениями, используя для ее описания специально разработанную терминологию. Эта модель включает следующие фазы:1) давление (внешних и внутренних факторов) и побуждение - руководство должно осознать необходимость изменений;2) посредничество (внешнего консультанта, сотрудников) и переориентация внимания;3) диагностика и осознание;4) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;5) эксперимент и выявление;6) подкрепление и согласие.</p>
105	<p>Этапы реинжиниринга в управлении изменениями организации</p> <p>Ответ: Выделяются следующие основные этапы реинжиниринга:1) формирование желаемого образа компании. Сюда входит выбор направлений, которые могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса; 2) создание модели реального или существующего бизнеса. Модель бизнеса при этом понимается как образ (представление) основных хозяйственных процессов компании, взятых в их взаимодействии с ее деловой средой; 3) разработка модели нового бизнеса; 4) перепроектирование хозяйственных процессов; 5) формирование новых функций персонала; 6) создание информационных систем; 7) тестирование модели - предварительное применение в ограниченном масштабе; 8) внедрение модели нового бизнеса - переход от старых процессов к новым.</p>

ПКв-7 - Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД1_{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей)

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса
106	<p>Концепции организационного развития предприятия</p> <p>Ответ: Под организационным развитием понимается способ управления организацией - выполнение серии действий с целью добиться изменения организации. Организационное развитие - систематичное и долгосрочное применение научного знания о поведении как средства повышения эффективности организации с точки зрения ее способности приспосабливать к изменениям свои цели, структуру, стиль работы и т. д. Организационное развитие касается создания организационной формы, которая в силу своей природы будет более способна к самостоятельному управлению изменениями. Организационное развитие и плановое изменение отличны друг от друга и состоят из различных понятий и концепций, но плановое изменение обязательно входит в организационное развитие. Плановое изменение может быть успешно проведено вне программ организационного развития. Однако программы организационного развития обязательно должны включать в себя плановое изменение, поскольку при этом повышается их эффективность, но не потому, что одно не может существовать без другого.</p>
107	<p>Основные черты развивающейся организации</p> <p>Ответ: Развивающейся организации присущи следующие черты: 1) она приспосабливается к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения; 2) ее члены осуществляют сотрудничество и управляют изменениями, предотвращая их разрушительное воздействие на организацию; 3) в ней есть благоприятные возможности для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) ее членов; для</p>

	<p>нее характерно свободное общение (открытые коммуникации) и высокое взаимное доверие сотрудников, поэтому противоречия разрешаются конструктивно; 4) участие каждого уровня в постановке целей и принятии решений является правилом, поэтому работники ощущают свою вовлеченность в планирование и управление изменениями. От специалистов по организационному развитию не требуется предлагать администрации готовые решения организационных проблем, но они должны помогать ей развивать способности к решению таких проблем и способствовать созданию идеальной организации. Основным объектом организационного развития является не отдельный человек и даже не рабочая группа, а организация в целом.</p>
108	<p>Особенности лидеров преобразований Ответ: Обычные менеджеры стремятся поддерживать порядок и контроль, обеспечивать выполнение поставленных задач в рамках выделенных бюджетов и имеющихся ресурсов. Их основной мотивацией является персональная карьера, они часто перепоручают полученные ими задания подчиненным. Менеджеры-лидеры, напротив, стараются привлечь к решению важнейших задач как можно больше работников. Главным мериллом своего успеха они считают рост эффективности организации в целом. Выделяются особенности лидеров преобразований: - способность к установлению системообразующих связей между факторами, обуславливающими успех преобразований, - рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала компании; - умение влиять на выше- и нижестоящих сотрудников, а также равных по рангу коллег, пробуждая в них сильнейшие стимулы к участию в реформах; - талант изобретения новых инструментов, обеспечивающих практическое внедрение намеченных изменений на основе постоянно пересматриваемых подходов; - способность к изменению стиля лидерства.</p>
109	<p>Основные пункты плана организационных изменений Ответ: Чтобы внедрить изменения, необходимо разработать детальный план, определив сроки, контрольные точки и ответственных лиц. Такой план может содержать следующие пункты: - обучение сотрудников и разработка новых должностных инструкций в соответствии с измененными обязанностями исполнителей; - корректировка внутренних регламентов; - прием экзаменов по результатам обучения; - разработка или настройка программного обеспечения и т. д.; - запуск новой технологии в опытную эксплуатацию; - переход на полное промышленное использование новой технологии.</p>
110	<p>Современное развитие организации с учетом изменений Ответ: Любая организация в ходе своего функционирования (жизненного цикла) должна меняться от стадии к стадии, т. е. развиваться. Развитие - не спонтанный процесс, он отличается от изменений уровнем самоорганизации. Процесс самоорганизации представляет собой совокупность действий, ведущих к созданию устойчивых реакций в системе. Именно внутренние процессы, происходящие в системе как следствие ее неустойчивости, приводят к возникновению более высокой организации, что и является одной из форм приспособления к среде. В результате самоорганизации в системе устанавливается порядок, образованный самопроизвольно в силу внутренних причин. В этом и состоит главное отличие самоорганизации от обычной организации, где упорядоченность системы вызвана внешними по отношению к ней силами, факторами и причинами.</p>
111	<p>Внутрифирменные изменения Ответ: Это всего структурные изменения (реструктуризация), которые проявляются в преобразовании не только материальных, но и нематериальных структур, например идеологии организации. Управленческая идеология (как система идей в организации □ руководителя, отдельных сотрудников, коллектива в целом), методы, приемы, инструменты и принципы ее выработки, реализации и поддержания составляют идеологию организации. Идеология может являться объектом изменений и специальным инструментом, может рассматриваться как сопутствующий фактор и представлять собой описание самих изменений. Таким образом, она представляется важным и специфическим фактором организационных изменений. Действительно, любое изменение несет в себе новые идеи (как минимум саму идею изменений), и первые результаты изменений проявляются именно в области идеологического восприятия (т. е. восприятия исходя из принятых в организации идей), что сразу, еще до начала реальных перемен, может породить сопротивление той или иной формы (прямое, скрытое).</p>
112	<p>Организационный дизайн Ответ: Сочетая разные подходы, можно заключить, что организационный дизайн предполагает разработку, конструирование и эстетическое (имиджевое) оформление организации на основе соблюдения правильных пропорций, внутренней слаженности и гармонии (закона «композиции-пропорциональности»). По мере того как функционирует, развивается организация, проходит различные стадии своего жизненного цикла, возникает необходимость в организационном редизайне. Организационный редизайн является важнейшим элементом организационного трансформирования, цель которого — проектирование модели организации, формирующейся посредством переосмысления и адаптации: ключевых компетенций, рыночной ориентации, продуктовой специализации, уровня кооперации, организационного построения. Организационная трансформация направлена на системные преобразования структуры, процессов, отношений, культуры и позволяет добиться коренного обновления и совершенствования компании.</p>
113	<p>Основные характеристики системы управления развитием организации Ответ:</p>

	<p>Основные характеристики системы управления развитием заключаются в следующем: система управления развитием — это множество связанных друг с другом устойчивых контуров саморегулирования, являющихся объектами управления; в каждом контуре саморегулирования формируется модель взаимосвязи внутренних свойств и система целей существования контура (модель «внутреннего мира»); для достижения целей существования организации каждый контур саморегулирования воздействует на другие контуры саморегулирования с учетом свойств построенных им моделей других контуров (модель «внешнего мира») и модели «внутреннего мира»; изменение модели «внешнего мира» происходит чаще по сравнению с моделью «внутреннего мира»; целями самоорганизации системы являются самосохранение и устойчивое развитие.</p> <p>Разработка эффективной системы управления предполагает определение оптимального уровня регламентации работы организации и описание всех необходимых для этого компонентов (подсистем).</p>
114	<p>Принципы по созданию системы управления развитием организации</p> <p>Ответ:</p> <p>Конкретные мероприятия по созданию системы управления развитием должны осуществляться в соответствии с особыми принципами: система управления создается последовательно как целая система; для упорядочения заданного бизнес-процесса сначала необходимо издать нормативно-распорядительные документы, провести организационные преобразования, создать технические условия, провести обучение или переподготовку персонала; при построении системы управления «вмешательство» в управляемые бизнес-процессы осуществляется в три этапа: мониторинг и формирование системы управленческой отчетности, отслеживания реализации принимаемых решений; организационные преобразования — изменения организационных структур, штатов, перераспределение прав, обязанностей и ответственности; стандартизация методик работы; система управления формируется постепенно, упорядочивая требования к бизнес-процессам все более низкого уровня - «сверху вниз»; система управления строится с наиболее затратных областей деятельности компании: стратегия, внешние связи, рынок.</p>
115	<p>Основные шаги по эффективному управлению развитием организации</p> <p>Ответ:</p> <p>Основные шаги по эффективному управлению развитием организации возможно при последовательном соблюдении следующих шагов. 1. Привлечение необходимого количества заинтересованных лиц. 2. Организационный аудит, определение и анализ конкурентного положения компании на данный момент. 3. Выявление и открытое обсуждение наиболее острых проблем. 4. Извлечение пользы из разногласий, противоречий, конфликтов, согласно закону кибернетики «необходимого разнообразия систем» разнообразие управляющей системы должно соответствовать разнообразию управляемого объекта. 5. Искусственное создание кризисов: если организация желает существенно изменить себя, то организационные сбои должны быть «плановыми»: «кто предупрежден, тот вооружен» для будущих реальных проблем.</p>
116	<p>Модель плановых изменений</p> <p>Ответ:</p> <p>В модели плановых изменений процесс изменений разбивается на пять последовательных этапов: 1) на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений; 2) менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен; 3) осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение; 4) изменения осуществляются; 5) закрепляются изменения на основе положительных результатов, они становятся необходимым элементом организации.</p>
117	<p>Стимулирование поиска инновационных идей</p> <p>Ответ:</p> <p>Существуют разные способы стимулирования поиска идей. Наиболее эффективны следующие: 1) изучение существующего опыта решения аналогичных проблем; 2) содействие творчеству, новаторству, проявлению инициативы; 3) отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения; 4) создание венчурных команд. Первый способ предполагает изучение всех имеющихся разработок как внутри, так и вне организации, которые могут быть использованы для осуществления необходимых изменений. Этот способ не исключает приглашения опытного консультанта по решению аналогичных проблем. Однако данный способ имеет определенные ограничения. Они связаны с опасностью применения старых решений к новым проблемам и с тем, что многие изменения не могут быть осуществлены на основе имеющихся знаний и опыта. Поэтому организация должна искать новые уникальные решения своих проблем.</p>
118	<p>Мониторинг процесса изменений</p> <p>Ответ:</p> <p>Применительно к конкретным объектам и процессам мониторинг должна выстраиваться система алгоритмов сбора, систематизации и анализа данных. В зависимости от характера аналитических данных формируется конкретный методический инструментарий. Различия в методах проведения мониторинга обуславливают необходимость дифференцированного подхода к построению его информационной базы. Особенностью мониторинга с позиций управленческого цикла является его взаимосвязь с процедурой контроллинга. Именно она придает последовательности управленческих мероприятий циклический характер.</p>
119	<p>Основные этапы развития команды изменений</p> <p>Ответ:</p> <p>Выделяются следующие четыре стадии процесса становления команды: 1.принятие членами группы друг друга. На этой стадии устраняются недоверие, настороженность и отчуждение в отношениях между работниками, появляется готовность сотрудничать; 2.развитие коммуникаций и выработка механизмов</p>

	<p>ма принятия групповых решений. Расширение и интенсификация коммуникаций, откровенного общения делают группу способной к принятию коллективных решений; 3. формирование групповой солидарности. Эта стадия является логическим продолжением и следствием расширения коммуникаций, роста доверия и укрепления чувства групповой идентичности. Члены группы получают удовлетворенность от самого факта пребывания в ней и помогают друг другу; 4. стремление к максимизации группового успеха с помощью рационального использования индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи, обеспечение неформального коллективного контроля за выполнением групповых заданий. Эта стадия характеризуется переносом акцента с межличностной солидарности и поддержки на общее дело.</p>
120	<p>Причины изменений организационной культуры Ответ: Культура организации может и должна претерпевать изменения, особенно когда она не способствует изменению поведения работников до состояния, нужного для достижения желательного уровня организационной эффективности. Как правило, это происходит в случаях: - фундаментального изменения в миссии организации; - значительных технологических изменений; - формирования совместных предприятий; - быстрого роста организации; - развития внешнеэкономической деятельности; - существования субкультур.</p>

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Богомолова, И. П. Управление изменениями: задания для самостоятельной работы обучающихся для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 – «Менеджмент», очной формы обучения / И. П. Богомолова, Ю. И. Слепокурова, И. Н. Василенко . - Воронеж : ВГУИТ, 2021.
<https://education.vsu.ru/>

В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<i>ПКв – 1 Способен разрабатывать мероприятия по управлению рисками. (ИД2_{ПКв-1} – Взаимодействует с сотрудниками организации при составлении планов и разработке мероприятий по управлению отдельными видами рисков)</i>					
Знать	<i>Знание этапов разработки планов по управлению рисками</i>	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;	Освоена (повышенный)
	обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)		
Уметь	<i>Умение принимать участие в разработке мероприятий по управлению рисками организационных изменений</i>	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
		Содержание реферата	Содержание и состав работы не соответствует выбранной теме либо заявленная тема не раскрыта, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, отсутствуют ссылки на литературные источники, оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Содержание и состав работы в полной мере	Зачтено	Освоена

			соответствует выбранной теме, заявленная тема раскрыта достаточно полно, использовано достаточное количество научных источников, на них в тексте работы имеются ссылки, не нарушена логичность и последовательность в изложении материала, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям		(повышенный)
Владеть	<i>Навыки взаимодействия с сотрудниками при составлении планов и разработке мероприятий по управлению рисками проведения организационных изменений</i>	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
			Обучающийся выдержал структуру работы, отразил авторский взгляд	Зачтено	Освоена (базовый)
<i>ПКв-7 - Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД1 ПКв-7 – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей)</i>					
Знать	<i>Знание: передового отечественного и зарубежного опыта проведения организационных изменений</i>	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
	обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)		

			взгляда на изучаемый объект		
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
Уметь	<i>Умение: проводить оценку эффективности адаптации и применения передового отечественного и зарубежного опыта проведения организационных изменений при решении практических задач организации</i>	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
		Содержание реферата	Содержание и состав работы не соответствует выбранной теме либо заявленная тема не раскрыта, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, отсутствуют ссылки на литературные источники, оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Содержание и состав работы в полной мере соответствует выбранной теме, заявленная тема раскрыта достаточно полно, использовано достаточное количество научных источников, на них в тексте работы имеются ссылки, не нарушена логичность и последовательность в изложении материала, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям	Зачтено	Освоена (повышенный)
Владеть	<i>Навыки оценки результатов деятельности команды стратегических изменений с учетом анализа экономических показателей и перспектив развития организации</i>	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонст-	Хорошо;	Освоена (повышенный)

			рирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения		
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)