


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Петровская Анна Викторовна
Должность: Директор
Дата подписания: 20.09.2024 12:55:39
Уникальный программный ключ:
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8e5199

Приложение 6
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) программы
Менеджмент на предприятиях ресторанным-гостиничного бизнеса



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДЕНО
Протоколом заседания кафедры
экономики и управления
от « 28 » марта 2019 № 9
Зав. КЭУ, к.э.н., доц.
 И.В. Балашова

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.ДВ.04.01.01 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ для студентов приема 2020 г.

Направление подготовки 38.03.02
Менеджмент
Направленность (профиль) программы
«Менеджмент на предприятиях ресторанным-гостиничного бизнеса»

Уровень высшего образования Бакалавриат
Программа подготовки прикладной бакалавриат

Составитель:
д.э.н., профессор

А.З. Рысьмятов

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	4
3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСОВЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.....	5
5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ.....	6
6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	9
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	9

ПРИЛОЖЕНИЯ:

1. Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля
2. Комплект тестов (тестовых заданий)
3. Индивидуальные задания (кейс-задачи)
4. Вопросы для собеседования
5. Темы докладов
6. Темы дискуссий
7. Темы контрольных работ
8. Вопросы для подготовки к зачету

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Управление изменениями» является неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций обучающихся направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Фонд оценочных средств и методические материалы входят в состав ОПОП ВО, они представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения обучающихся установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе учебной дисциплины «Управление изменениями».

Фонд оценочных средств по дисциплине используется при входном контроле уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, при проведении текущего контроля успеваемости (контроля самостоятельной работы) и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине с учетом требований:

«Положения о текущем контроле, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Входной контроль уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины проводится с целью определения реального уровня базовой подготовки, уровня профессиональной подготовки в процессе изучения смежных дисциплин, таких как «Теория менеджмента», «Организационное поведение», «Корпоративная социальная ответственность».

Виды оценочных средств по учебной дисциплине «Управление изменениями» соответствуют образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, в календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Целью разработки фонда оценочных средств по дисциплине «Управление изменениями» является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины.

Задачи, решаемые при помощи оценочных средств по данной учебной дисциплине:

- управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в области управления изменениями, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;
- управление достижением целей реализации образовательных программ, определенных в виде набора общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций выпускников, указанных в ФГОС ВО;
- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины для обеспечения успешной профессиональной деятельности;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;
- закрепление теоретических знаний и совершенствование практических умений, навыков и компетенций, необходимых для осуществления управления изменениями.

Главное назначение фонда оценочных средств состоит в том, чтобы сделать контроль знаний обучающихся постоянным и неотъемлемым элементом учебного процесса, оценить степень сформированности компетенций обучающихся, обеспечить осуществление предупреждающих/корректирующих мероприятий в процессе изучения дисциплины «Управление изменениями».

Основными требованиями, предъявляемыми к фонду оценочных средств, являются: предметная направленность, структурное единство, соответствие содержания объекту оценивания.

Внедрение фонда оценочных средств и методических материалов в образовательную деятельность призвано обеспечить реализацию процедур объективной оценки уровня знаний и умений обучающихся, компетенций выпускников в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Изучение учебной дисциплины «Управление изменениями» направлено на формирование следующих компетенций:

ПК-9 Способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

ПК-15 Умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

Основными этапами формирования данных компетенций при изучении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебной дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями.

Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций обучающимися.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (таблица 1).

Таблица 1

Разделы (темы) дисциплины (модулей)	Формируемые компетенции (коды компетенций)	
	ПК-9	ПК-15
Тема 1. Теория изменения: основные понятия изменений	+	+
Тема 2. Структура изменений	+	+
Тема 3. Принятие решений в организациях	+	+
Тема 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике	+	+
Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям	+	+
Тема 6. Формирование команд и проведение изменений	+	+
Тема 7. Техно структурные интервенции	+	+

4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Управление изменениями» включает контрольные материалы для проведения входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, текущего контроля и промежуточной аттестации с указанием этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (таблица 2).

Таблица 2

Контролируемые разделы, темы в соответствии с РПД	Код контролируемой компетенции	Оценочные средства		
		Тестовые задания, кол-во	Другие оценочные средства	
			Вид	Кол-во
Входной контроль				
Диагностическое тестирование уровня подготовки обучающихся	ПК-9 ПК-15	20	Комплект тестов (тестовых заданий)	1
Текущий контроль				
Тема 1. Теория изменения: основные понятия изменений	ПК-9 ПК-15		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 2. Структура изменений	ПК-9 ПК-15	20	Комплект тестов (тестовых заданий) Вопросы для собеседования Тематика докладов	3
Тема 3. Принятие решений в организациях	ПК-9 ПК-15		Вопросы для собеседования Индивидуальные задания (кейсы)	2
Тема 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике	ПК-9 ПК-15		Вопросы для собеседования Тематика докладов Темы контрольной работы	3
Тема 5. Преодоление сопротивления	ПК-9 ПК-15	20	Комплект тестов (тестовых)	3

изменениям			заданий) Вопросы для собеседования Тематика дискуссий	
Тема 6. Формирование команд и проведение изменений	ПК-9 ПК-15		Вопросы для собеседования	1
Тема 7. Техноструктурные интервенции	ПК-9 ПК-15		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Промежуточная аттестация				
Зачет	ПК-9 ПК-15		Вопросы к зачету	1
Всего		60		18

5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Контроль формирования компетенции осуществляется с позиции оценивания составляющих ее частей по трёхкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием разделов (тем) дисциплины.

Оценивание компетенций в рамках изучения данной дисциплины осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля.

В рамках текущего контроля оценивается отдельно взятая компетенция на основе продемонстрированного обучаемым уровня самостоятельности в применении полученных в ходе изучения учебной дисциплины знаний, умений и навыков. В ходе изучения данной дисциплины осваивается определенный этап формирования компетенции.

В рамках промежуточного контроля осуществляется оценка уровня обученности по учебной дисциплине на основе комплексного подхода к уровню сформированности всех

компетенций, обязательных к формированию в процессе изучения дисциплины. При оценке обучаемого в процессе определения уровня освоения учебной дисциплины в качестве основного критерия выступает наличие сформированных у него компетенций по результатам освоения учебной дисциплины.

Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания представлены в таблице 3:

Таблица 3

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«зачтено»	ПК-9	<p>Знает верно и в полном объеме: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет навыками верно и в полном объеме: навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-15	<p>Знает верно и в полном объеме: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет навыками верно и в полном объеме: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
70 – 84 баллов	«зачтено»	ПК-9	<p>Знает с незначительными замечаниями: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет навыками с незначительными замечаниями: навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>

		ПК-15	<p>Знает с незначительными замечаниями: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет навыками с незначительными замечаниями: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
50 – 69 баллов	«зачтено»	ПК-9	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет на базовом уровне, с ошибками: навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-15	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владет на базовом уровне, с ошибками: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
менее 50 баллов	«не зачтено»	ПК-9	<p>Не знает на базовом уровне: современный инструментарий и механизмы управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Не умеет на базовом уровне: оценивать воздействие механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Не владеет на базовом уровне:</p>

			навыками оценки воздействия механизмов управления изменениями на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
		ПК-15	<p>Не знает на базовом уровне: принципы, способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Не умеет на базовом уровне: проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Не владеет на базовом уровне: навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия решений по управлению изменениями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>

Оценка «не зачтено» ставится также в случаях, если студент не приступал к выполнению задания, списывал, фальсифицировал данные и результаты работы. Результирующая оценка по итогам текущего контроля рассчитывается как сумма взвешенных оценок, полученных по итогам выполнения всех заданий.

Фонд оценочных средств сформирован на бумажном и электронном носителях и хранятся на кафедре.

На сайте филиала в свободном доступе для студентов размещен фонд оценочных средств: для подготовки к практическим, семинарским занятиям, выполнению самостоятельной работы, вопросы к зачету, варианты тестовых заданий и др.

В состав фонда оценочных средств включены методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.

6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Текущий контроль

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение периода теоретического обучения по всем видам аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающегося в соответствии с утвержденным графиком учебного процесса, а также проведения научно-исследовательской работы, практик.

Типовые контрольные задания и иные оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представлены в Приложениях 1 – 7.

Промежуточная аттестация

Вопросы для проведения промежуточной аттестации соотносятся соответственно со знаниевыми компонентами, умениями, навыками, характеризующими этапы формирования компетенций в рамках изучаемой дисциплины.

Вопросы для подготовки к зачету представлены в Приложении 8.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, навыков, и (или) опыта деятельности, характеризующая этапы формирования компетенций в результате освоения дисциплины проводится в форме текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в течение семестра в ходе аудиторных и внеаудиторных занятий с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, совершенствованию методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ проводится поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине. Все виды текущего контроля осуществляются в процессе контактной работы преподавателя с обучающимся.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию – поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.
6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью определения соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО. Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (таблица 4).

Таблица 4

Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства	Методы оценки результатов
1	2	3	4
1. Тест	Средство контроля, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания (Приложение 1 входной контроль), приложение 2 текущий контроль)	Экспертный, электронный
2. Индивидуальные кейс-задания	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их	Индивидуальные кейс-задания (Приложение 3)	Экспертный

	умение излагать и аргументировать собственную точку зрения		
3. Собеседование	Средство контроля усвоения учебного материала разделов практики, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися. Позволяет оценивать овладение знаниями, навыками при прохождении практики.	Вопросы для собеседования по темам дисциплины (Приложение 4)	Экспертный
4. Доклад	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика докладов (Приложение 5)	Экспертный
5. Дискуссии	Средство контроля усвоения учебного материала, организованное как учебное занятие в виде дискуссии преподавателя с обучающимися.	Темы дискуссий (Приложение 6)	Экспертный
6. Контрольная работа	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по усвоению учебного материала дисциплины в выполнении курсовой работы, выполнения расчетно-аналитических заданий, самостоятельной работы в соответствии с утвержденной темой курсовой работы	Вопросы для контрольной работы (Приложение 7)	Экспертный
7. Зачет с оценкой	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по усвоению учебного материала дисциплины в ходе практических, семинарских занятий, выполнения расчетно-аналитических заданий, самостоятельной работы в соответствии с утвержденной программой	Вопросы к зачету оценкой (Приложение 8)	Экспертный

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА
Кафедра экономики и управления
Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля
уровня подготовки обучающихся

1. Задание

Пионером системного изучения изменений является ...

- а) Курт Левин
- б) Лилиан Гилберт в) Дарил Коннер г) Энди Мохан

2. Задание

Факторы влияющие на перемены:

- а) экономические б) технологические в) социальные
- г) политические д) географические

3. Задание

Разработал модель спланированных изменений ... а) Дарил Коннер

- б) Томас Кун в) Курт Левин г) Энди Мохан

4. Задание

Изменения сказываются на трех самых мощных движущих силах делового поведения: а) цели

- б) мотивация
- в) деловые качества
- г) профессиональные навыки

5. Задание

Назовите три типа развития организации в Модели «Большой тройки»: а) макроэволюционный

- б) хаотический
- в) микроэволюционный г) революционный

6. Задание

Какие роли определил Дарил Коннер участникам процесса изменений: а) доноры

- б) внедренцы
- в) реципиенты
- г) стратеги

7. Задание

Кто автор ключевой модели стойкости:

- а) Дарил Коннер б) Томас Кун
- в) Курт Левин г) Энди Мохан

8. Задание

Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений а) кооптация

- б) манипуляция в) лидерство
- г) явное принуждение

9. Задание

Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

- а) информирование и общение б) участие и вовлеченность
- в) помощь и поддержка
- г) переговоры и соглашения

10. Задание

Когда отдельный служащий или группа явно теряют чего-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

- а) участие и вовлеченность
- б) информирование и общение в) переговоры и соглашения
- г) помощь и поддержка

11. Сфера экзогенной потребности в изменениях – это:

область деятельности соответствующего эндогенного элемента кризисной угрозы

- область деятельности соответствующего эндогенного источника кризисной угрозы
=область деятельности соответствующего экзогенного элемента кризисной угрозы
область деятельности соответствующего экзогенного источника кризисной угрозы
12. Динамический источник потребности в изменениях характеризуется:
изменениями в соответствующей области деятельности элемента кризисной угрозы
состояниями соответствующей области деятельности элемента кризисной угрозы
=изменениями и состояниями в соответствующей области деятельности элемента кризисной угрозы
ожиданиями соответствующей области деятельности элемента кризисной угрозы
13. Сфера эндогенной потребности в изменениях – это:
область деятельности соответствующего элемента кризисной угрозы
=область деятельности эндогенного элемента кризисной угрозы
область деятельности экзогенного элемента кризисной угрозы
область деятельности соответствующего источника кризисной угрозы
14. Каковы сферы потребности в изменениях и по линии технологических ресурсов:
патенты и изобретения
научные заделы
=технологии изготовления изделий
конструкторские заделы
15. Правила принятия управленческого решения в условиях изменений гласят:
=положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения
при наличии сомнения принимаются положительные решения
нельзя рисковать малым, ради многого
нельзя рисковать ничем
16. Правовые системы несостоятельности регулируют взаимоотношения:
=должника и кредиторов
должника и дебиторов
учредителей и государства
руководителей и трудового коллектива предприятия
17. Радикально прокредиторское законодательство имеет место в таких странах, как:
=Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия
Германия, Финляндия, Норвегия, Швеция, Голландия
США, Дания, Италия, Чехия
Франция
18. Умеренно прокредиторское законодательство имеет место в таких странах, как:
Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия
=Германия, Финляндия, Норвегия, Швеция, Голландия
США, Дания, Италия, Чехия
Франция
19. Нейтральное законодательство в области несостоятельности имеет место в таких странах, как:
Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия
=США, Дания, Италия, Чехия
Греция, Испания, Португалия
Франция
20. Умеренно продолжниковое законодательство имеет место в таких странах, как:
Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия
США, Дания, Италия, Чехия
=Греция, Испания, Португалия
Франция

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

0,4 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

**Комплект тестов (тестовых заданий)
по дисциплине «Управление изменениями»**

Тема 2. Структура изменений

1. Какова направленность управленческих процедур в условиях априорной потребности в изменениях:

- предвидение
- поиск
- профилактика
- позиционирование

2. Какие управленческие процедуры производятся в условиях априорной потребности в изменениях:

- определение элементов и сфер кризисной угрозы
- моделирование возможных сценариев активации кризисной угрозы
- определение правил управления предприятием в рамках этих сценариев
- определение источников кризисной угрозы

3. Какие существуют элементы потребности в изменениях:

- эндогенные (внешние)
- экстремальные (чрезвычайные)
- экзогенные (внутренние)
- экстраординарные

4. К числу экзогенных элементов потребности в изменениях принято относить:

- конкуренты
- органы власти
- трудовой коллектив
- потребители и поставщики

5. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии органов власти:

- налоговая и кредитно-денежная политика
- демографическая политика
- таможенная политика
- социальная политика

6. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии потребителей:

- величина и стабильность спроса
- требования к цене и качеству
- требования к формам и методам обслуживания
- требования к месту обслуживания

7. Каковы основные сферы потребности в изменениях по линии поставщиков:

- рынки нововведений
- рынки производства
- рынки труда
- рынки продуктов и услуг

8. Каковы сферы потребности в изменениях по линии конкурентов:

появление новых конкурентов
появление товаров-заменителей
изменение потенциала
появление новых форм обслуживания

9. Каковы сферы потребности в изменениях и по линии случайных явлений:

научно-технические достижения
форс-мажорные обстоятельства
смена политических ориентиров
внешняя агрессия

10. К числу эндогенных элементов потребности в изменениях принято относить:

технические и технологические ресурсы
кадровые и финансовые ресурсы
организационную структуру
предпринимательский климат

11. Каковы сферы потребности в изменениях по линии технических ресурсов:

машины и оборудование
сырье и материалы
квалификация работников
инженерная инфраструктура

12. Каковы сферы потребности в изменениях по линии кадровых ресурсов:

квалификация
возрастной состав
уровень образования
психологический климат

13. Каковы сферы потребности в изменениях по линии организационной структуры:

оперативность реакции
число уровней управления
тип структуры
мобильность структуры

14. Каковы сферы потребности в изменениях по линии пространственных ресурсов:

наличие коммуникаций
место нахождения
площадь предприятия
совершенство коммуникаций

15. Каковы сферы потребности в изменениях по линии информационных ресурсов:

научно-информационное обслуживание
информационное обслуживание основного производства
информационное обслуживание коммерческой деятельности
информационное обслуживание вспомогательного производства

16. Каковы сферы потребности в изменениях по линии финансовых ресурсов:

величина уставного капитала
соотношение заемных и собственных средств
соотношение долгосрочных и краткосрочных кредитов
соотношение рублевых и валютных ресурсов

17. Каковы сферы потребности в изменениях по линии стиля работы:
законность деятельности
коммерческий риск
страховое покрытие
венчурный резерв

18. Каковы составные части механизма активации потребности в изменениях:
отклонения в сфере активации (источники активации)
отклонения объемных показателей деятельности предприятия
отклонения показателей эффективности деятельности предприятия
отклонения структурных показателей деятельности предприятия

19. Правила управления изменениями включают в себя:
отказ от убыточных подразделений, долгосрочных контрактов с фиксированными платежами
избежание: крупных долговых обязательств, внедрения в отрасли с устойчиво высоким показателем уровня банкротства или находящихся в состоянии спада;
перехода к капиталоемкому бизнесу
производственная, технологическая и географическая диверсификация деятельности
декапитализация бизнеса

20. Методы снижения риска при изменениях включают в себя:
страхование (самострахование)
хеджирование
закрепление рисков между участниками сделок
использование залоговых механизмов

Тема 5 Преодоление сопротивления изменениям

1. Радикально продолжниковое законодательство имеет место в таких странах, как:
Англия, Ирландия, Австралия, Новая Зеландия
США, Дания, Италия, Чехия
Греция, Испания, Португалия
Франция

2. К числу общих законов в области несостоятельности в РФ следует отнести:
Водный кодекс РФ
Арбитражный процессуальный кодекс РФ
Трудовой кодекс РФ
Налоговый кодекс РФ

3. Кто выступает в качестве органа, уполномоченного представлять интересы государства как кредитора в процессе государственного антикризисного регулирования:
Минобороны РФ
Минобразования и науки РФ
Федеральная налоговая служба
Министерство юстиции РФ

4. Кто выступает в качестве регулирующего органа в процессе государственного антикризисного регулирования:
Правительство РФ
Минобороны РФ
Министерство юстиции РФ
Федеральная налоговая служба

5. Какова направленность управленческих процедур в условиях латентной потребности в изменениях:

познание
распознавание
предубеждение
преодоление

6. Чем характеризуются 1-й контур показателей, используемых для количественного распознавания нарастания потребности в изменениях:

отрицательной динамикой показателей деятельности предприятия
ростом неплатежей
кумулятивным нарастанием отрицательной динамики показателей деятельности предприятия
положительной динамикой показателей деятельности предприятия

7. Что выступает в качестве объектов диагностирования потребности в изменениях в рамках второго контура:

полный денежный поток и структура капитала предприятия
состав финансовых обязательств и активов предприятия
состав перспективных и текущих затрат предприятия
динамика показателей деятельности предприятия

8. Каковы структурные индикаторы латентной потребности в изменениях в части состава активов предприятия:

сумма денежных активов
сумма внеоборотных активов
коэффициент маневренности активов
сумма оборотных активов

9. Каковы объемные индикаторы латентной потребности в изменениях в части состава текущих затрат предприятия:

общая сумма текущих затрат предприятия
усредненная сумма текущих затрат предприятия
сумма условно-постоянных текущих затрат предприятия
коэффициент инвестирования чистого денежного потока

10. Как рассчитывается коэффициент потребности в изменениях:

как отношение прибыли к себестоимости
как отношение трудноликвидных активов к сумме актива баланса
как отношение чистых оборотных средств к сумме актива баланса
как отношение прибыли к сумме пассива баланса

11. Какая мультипликативная модель является наиболее достоверной при оценке потребности в изменениях предприятия на период до одного года:

четырёхфакторная
оригинальная пятифакторная
усовершенствованная пятифакторная
двухфакторная

12. Какая мультипликативная модель является наиболее достоверной при оценке потребности в изменениях предприятия на период до двух лет:

четырёхфакторная
оригинальная пятифакторная

усовершенствованная пятифакторная
двухфакторная

13. Какими показателями характеризуется пятый контур показателей, используемых для количественного распознавания нарастания потребности в изменениях предприятия:

прибыль
показатели, характеризующие структуру баланса
показатели финансовой устойчивости
рентабельность

14. Реструктуризация дебиторской задолженности предприятия представляет собой:
разрыв отношений с дебиторами
перевод просроченной дебиторской задолженности в быстроликвидные активы для повышения ее платежеспособности

перевод имеющейся дебиторской задолженности в быстро ликвидные активы
списание дебиторской задолженности

15. Пассивная стратегия управления предприятием в условиях нарастания потребности в изменениях предусматривает:

немедленное оказание финансовой помощи предприятию
выжидание зрелости кризиса и осуществление изменений в деятельности предприятия уже как ответ на сложившуюся ситуацию
предупреждение и противодействие кризисным явлениям, стабилизацию ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов
отказ от финансовой помощи

16. Активная стратегия управления предприятием в условиях нарастания потребности в изменениях предусматривает:

немедленное оказание финансовой помощи предприятию
выжидание зрелости кризиса и осуществление изменений в деятельности предприятия уже как ответ на сложившуюся ситуацию
предупреждение и противодействие кризисным явлениям
стабилизация ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов

17. Эволюционная модель изменений известна под названием:

адаптивные трансформации
хозяйственный реинжиниринг
организационное изменение
организационный реинжиниринг

18. Революционная модель изменений известна под названием:

адаптивные трансформации
хозяйственный реинжиниринг
организационное изменение
организационный реинжиниринг

19. Основными способами защиты от риска при изменениях являются:

избежание
передача
сокращение
внушение

20. При моделировании поведения при изменениях следует исходить из возможности применения:

защитной тактики
полузащитной тактики
наступательной тактики
гибридной тактики

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

0,4 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**Кафедра экономики и управления****Практические занятия в активных и интерактивных формах по дисциплине****Индивидуальные задания (кейс-задачи)
по дисциплине «Управление изменениями»****Тема 3. Принятие решений в организациях****Кейс-задание. Новый проект**

ООО «Ольга» успешно занималось бизнесом и издавало еженедельник «Рекламная информация». Генеральный директор предприятия грамотный, деятельный руководитель – Александр – своему делу отдавал много сил и времени. Усиленно работал с рекламодателями, налаживал партнерские отношения с рекламными агентствами, распространителями, при помощи сотрудников разработал гибкую систему скидок для клиентов, организовал эффективную систему управления. И как итог, еженедельник из маленького издания в несколько полос превратился в крупное издание с большим тиражом.

Результаты были хорошие, и у Александра возникла идея, что на базе существующего предприятия сделать новый проект, расширяющий информационную услугу. Принято решение по выпуску нового издания. Но для его развития необходимы были дополнительное время и усилия, которых у Александра хронически не хватало. После долгих раздумий Александр решил поручить данный проект своему старому другу Борису. Вместе с Борисом Александр учился в Институте печати на экономическом факультете. Окончив институт, Александр проработал 2 года в частном издательстве, навел контакты с нужными людьми, заработал небольшой капитал и, почувствовав свои силы, создал свою фирму. Борис же никак не мог найти работу по душе, то зарплата не нравилась, то работу давали невыполнимую.

Узнав, что Александр добился успехов, Борис обратился к нему за помощью. Бориса все сотрудники считали очень энергичным человеком, хорошим оратором и приятным собеседником, который может вести разговор на любые темы и иметь свои суждения. Борис взялся за проект с энтузиазмом и в короткий период проект был запущен. При организации всей работы Борис обращался ко всем службам и отделам по вопросам создания нового печатного продукта. Сотрудники не отказывали ему и по мере возможности отрывали время от своей основной работы и помогали Борису.

Время шло, но новое издание никак не могло стать прибыльным и в результате ряда ошибок в ценовой политике и слабой организации продвижения продукта на рынке стали уходить из него рекламодатели. Издание в конечном итоге пользовалось слабым спросом. На рынке появилось подобное издание и заняло прочное место. На одном из совещаний Александр заслушал Бориса о реализации проекта, выслушал мнение начальников отделов по данному проекту. В связи с тем, что новый проект не пошел и время упущено, принято решение закрыть новое издание.

Шло время, и Борис в силу обстоятельств стал заместителем генерального директора Александра в ООО «Ольга». На предприятии пользовался большим уважением и властью. Владимир был издателем нового рекламного продукта под названием «Ваш дом». «Ваш дом» был молодым изданием, но Владимир прикладывал много усилий для продвижения его и добился неплохих результатов.

В свое время он получил хорошее образование в Академии народного хозяйства, где раскрыл свои организаторские способности. Имея небольшие средства, Владимир решил создать свое полиграфическое предприятие. Маленький коллектив предприятия работал дружно и сплоченно. Владимир высоко ценил своих сотрудников и платил им хорошо, к любым предложениям и идеям относился терпимо и по возможности поощрял.

Издание вышло на самоокупаемость. Но в результате обрушившегося кризиса

дальнейшая деятельность стала невозможна в силу нехватки средств. Владимир, чтобы не потерять начавшее развиваться издание, обратился к владельцу ООО «Ольга» Александру с предложением выкупить данное издание и продолжить работу уже на базе мощного предприятия «Ольга». Александр видел, что это издание может быть перспективным, и сделка была совершена.

«Ваш дом» продолжил выход и от выпуска к выпуску начал восстанавливать свои позиции на рынке. Борис – ближайший помощник Александра – контролировал выпуск нового издания и всячески помогал Владимиру. Некоторое время спустя Владимир в своей работе стал ощущать трудности в продвижении издания «Ваш дом». Ценовая политика в этом еженедельнике оказалась не совсем верной. К распространению стали привлекаться фирмы и предприниматели, которые не могли в полном объеме реализовать еженедельник. Борис же при каждом удобном случае подчеркивал слабое развитие. Со стороны остальных сотрудников реальной поддержки не было.

В тот момент, когда Александр уехал в командировку, Борис собрал совещание, на котором рассматривал вопрос дальнейшего развития издания «Вашего дома».

С первых же слов без всяких аргументов Борис заявил: «Владимир, ваш проект плохой и убыточный. Необходимо серьезно подумать о дальнейшем Вашем участии в нем». Все остальные участники совещания молчали. После этого Владимир понял: либо его детищу суждено погибнуть, либо ему придется уйти. «Что же делать, как выйти из создавшейся ситуации?» – подумал Владимир.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы.
2. Характеристики главных героев.
3. Альтернативные варианты решения.
4. Рекомендации.

Тема 4. Фазы и стратегия изменений

Кейс-задание

1. Используя модель Надлера-Ташмена, опишите определенную проблему в Вашей организации, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы - могущие вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения? Определите необходимость изменений в связанных ключевых областях, необходимо возможно точнее диагностировать источники возможного сопротивления и адекватные стратегии их нейтрализации

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется студенту, если даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии;

«хорошо» - выставляется студенту, если даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчетов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими;

«удовлетворительно» - выставляется студенту, если даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических

задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы;

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, если не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым «удовлетворительно».

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА
Кафедра экономики и управления

Вопросы для собеседования
по дисциплине «Управление изменениями»

Тема 1 Теория изменения: основные понятия изменений

1. Сущность модели «Большой тройки»?
2. Современные тенденции развития организаций
3. Типология организационных изменений
4. Сущность организационных изменений.
5. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием

Тема 2. Структура изменений

1. Сопротивления изменениям, их причины.
2. Позитивная и негативная реакция на изменения.
3. Пять ключевых принципов в модели «Сопротивление изменениям».
4. Вовлеченность в процесс изменений.
5. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.

Тема 3. Принятие решений в организациях

1. Охарактеризуйте «модель Карнеги»?
2. Какие последствия могут возникнуть после формирования коалиций?
3. В чем заключается модель инкрементального процесса принятия решений?
4. Что представляет собой схема принятия решений в модели инкрементального процесса?
5. Изменения как основа организационного развития.

Тема 4. Фазы и стратегия изменений

1. Охарактеризуйте организационные изменения связанные с внедрением и коррекцией стратегии деятельности организации.
2. В чем сущность модели управления организационными изменениями Л. Гейнера.
3. В соответствии с моделью разработанной Куртом Левиным изменения происходят в три этапа: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Дайте их характеристику.
4. Опишите процесс организационных изменений (по К. Левину).
5. Рассмотрите фазы организационных изменений Джини Дака, делая акцент на эмоциональном состоянии сотрудников, принимающих непосредственное участие в процессе организационных преобразований

Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям

1. Какие формы приобретает сопротивление изменениям на стадии внедрения новшеств?
2. Перечислите, от каких обстоятельств зависит сила сопротивления изменениям?
3. Назовите основные причины сопротивлений нововведениям?
4. На какие группы условно делятся причины сопротивления преобразованиям?
5. Способы преодоления сопротивлений изменениям в менеджменте.

Тема 6. Формирование команд и проведение изменений

1. Сравните характеристики работы команд и групп
2. Варианты работы в группах и командах

3. Когда предпочтительнее работать в одиночку или в группах?
4. В каких условиях, командная работа может оказаться неэффективной.
5. Назовите три основных фактора эффективной работы команды.

Тема 7. Техноструктурные интервенции

1. Охарактеризуйте различные методики управления организационными изменениями?
2. Расскажите особенности ограниченных (локальных) и неограниченных проблем.
3. Разложите поэтапно алгоритм локальной системной интервенции по стадиям диагностики, проектирования и внедрения.
4. Опишите управление сложными изменениями на основе организационного развития.
5. Особенности управления изменениями на основе реинжиниринга основных процессов.

Критерии оценки:

- «отлично» - выставляется студенту, если дан полноценный ответ на вопрос собеседования;
- «хорошо» - выставляется студенту, если дан ответ на вопрос собеседования;
- «удовлетворительно» - выставляется студенту, если предпринята попытка ответа на вопрос собеседования;
- «неудовлетворительно» - выставляется студенту, если нет ответа на вопрос собеседования.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

**Темы докладов
по дисциплине «Управление изменениями»**

Тема 1 Теория изменения: основные понятия изменений

1. Условия и причины организационных изменений.
2. Характеристика видов организационных изменений.
3. Характеристика основных объектов организационных изменений.
4. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
5. Важнейшие компоненты организационных изменений.

Тема 2. Структура изменений

1. Принципы управления процессом изменений.
2. Структура системы управления изменениями
3. Подходы к анализу и проведению изменений
4. Классические и современные концепции организационного развития.
5. Достоинства и ограничения организационного развития.

Тема 3. Принятие решений в организациях

1. Алгоритм проведения изменений.
2. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
3. Способы стимулирования поиска новых идей.
4. Модели организационного развития.
5. Этические проблемы организационного развития.

Тема 4. Фазы и стратегия изменений

1. Осуществление изменений.
2. Эффективное руководство процессом преобразований в организации.
3. Концепция обучающейся организации.
4. Создание обучающейся организации.
5. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации.

Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям

1. Сопротивление изменениям и методы его преодоления
2. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.
3. Реструктуризация управления организацией.
4. Сопоставление основных методов управления изменениями.
5. Инструменты проведения организационных изменений.

Тема 6. Формирование команд и проведение изменений

1. Формирование команды стратегических изменений
2. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений..
3. Характеристики лидера команды стратегических изменений.
4. Формирование инновационной организационной культуры.
5. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации

Тема 7. Техноструктурные интервенции

1. Реструктуризация управления организацией.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями.
4. Постановка задачи на реорганизацию компании.
5. Кризис как предпосылка организационного развития.

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется студенту, если доклад глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует творческое мышление, отражает самостоятельное изучение и систематизацию литературных источников, содержит элементы научного исследования;

«хорошо» - выставляется студенту, если доклад раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации литературных источников, но имеет отдельные погрешности;

«удовлетворительно» - выставляется студенту, если доклад в целом раскрывает суть проблемы, но содержание недостаточно самостоятельное, отдельные вопросы изложены поверхностно;

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, если содержание доклада не раскрывает суть проблемы, отсутствуют конкретность, ясность и четкость, изложение не самостоятельное, поверхностное, не отражает проработку материала по заданной теме.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

**Темы дискуссий
по дисциплине «Управление изменениями»**

Тема 1 Теория изменения: основные понятия изменений

1. Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
2. Основные виды изменений в организациях.
3. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
4. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.
5. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.

Тема 2 Структура изменений

1. Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
2. Основные виды изменений в организациях.
3. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
2. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.
3. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.

Тема 3. Принятие решений в организациях

1. Инновационный подход к организационному развитию.
2. Цели и стратегия организационных изменений.
3. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
4. Что определяет необходимость принятия решений в организации.
5. Эффективность принятия управленческих решений.

Тема 4. Фазы и стратегия изменений

1. Переосмысление, реструктуризация, оживление и обновление как фазы преобразования бизнеса.
2. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
3. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса.
4. Содержание и последовательность качественного анализа эффективности организационных изменений.
5. Сущность основных этапов изменений согласно теории Джона П. Коттера.

Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям

1. Координация в процессе проведения организационных изменений.
2. Обеспечение корпоративного баланса навыков как фактор эффективного обновления
3. Каковы особенности применения кинесики в России и за рубежом?
4. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации
5. Особенности проектирования организации

Тема 6. Формирование команд и проведение изменений

1. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
 2. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
3. Мотивация организационных изменений
4. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
5. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.

Тема 7. Техноструктурные интервенции

1. Разработка Положения об организационной структуре компании.
2. Методология консультирования реорганизации.
3. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений
4. Сценарий реструктуризации управления компанией.
5. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

Критерии оценки:

2 балла - выставляется студенту, если реферат глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, отражает изучение и систематизацию теоретических и практических материалов, демонстрирует самостоятельное мышление и усвоение заданной темы;

1,5 балла - выставляется студенту, если реферат раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации источников, но имеет отдельные погрешности;

1 балл - выставляется студенту, если реферат в целом отражает суть проблемы, но содержание недостаточно самостоятельное, нарушена логика изложения, либо отдельные вопросы изложены поверхностно;

0 баллов - выставляется студенту, если реферат не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, содержание не самостоятельное, не отражает усвоение материала по заданной теме.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления
Комплект заданий для выполнения контрольной работы
по дисциплине «Управление изменениями»

Контрольная работа для студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения состоит из небольшого количества разных по сложности вопросов. Занимает 30-45 мин. времени учебного занятия с разбором неправильных ответов на следующем занятии.

Контрольная работа носит характер фронтальной проверки знаний всех студентов по определенным разделам дисциплины «Управление изменениями». Содержание работ анализируется преподавателем на очередном занятии, что вызывает всегда обостренный интерес студентов и активизирует их последующую подготовку к семинарским занятиям. После ее написания учебное занятие продолжается обычным порядком.

Вариант 1

1. Общее понятие изменения: спланированные изменения, характер организации, трансформация.
2. Природа изменений.
3. Вовлеченность в процесс изменений.

Вариант 2

1. Современное понятие «управление изменениями»
2. Процесс изменений
3. Цикличность изменений.

Контрольная работа для студентов заочной формы обучения

Перечень теоретических вопросов и практических заданий разработан с учетом требований государственного образовательного стандарта по дисциплине «Управление изменениями» для бакалавров заочной формы обучения, по направлению 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Менеджмент организации».

Контрольная работа должна состоять из двух частей:

1. Теоретическая (ответы на два вопроса).
2. Практическая (выполнение эссе, разбор управленческой ситуации).

Содержание ответов в теоретической части должно полностью раскрывать вопросы, представленные в методических указаниях.

В результате выполнения практического задания выполняется на разбор управленческой ситуации.

Работа может быть выполнена как в рукописном, так и в печатном виде. Текст должен быть написан на одной стороне листа с интервалом между строчками 10 мм (для рукописной работы) или 1,5 интервала и шрифтом 14 (для машинописной работы). Поля: слева страницы - 30 мм, справа - 15 мм, сверху и снизу - 20 мм. Бумага используется формата А4 (210x297 мм).

Общий объем контрольной работы должен составлять не менее 10 страниц

машинописного текста, нумерация страниц начинается с титульного листа.

Контрольная работа по структуре должна состоять из введения, содержательной части, заключения, практического задания и списка литературы, которые отражаются в плане работы.

Введение является обязательным и отражает значимость дисциплины для будущих менеджеров, изучения дисциплины в целом, а также актуальность выбранной темы.

Содержательная часть подразделяется на отдельные разделы (не более трех), выделение которых помогает структурировать излагаемый материал.

В тексте работы каждый раздел желательно выделять. Рисунки (схемы, графики) и таблицы должны иметь сквозную нумерацию. Номер и название таблицы обозначается вверху таблицы, номер и название рисунка - внизу. При выполнении работы необходимо привести практические примеры по рассматриваемой проблеме.

В заключении необходимо кратко подвести итог рассмотренным вопросам и сформулировать возможные рекомендации.

В практическом задании необходимо отразить самостоятельное выполнение работы и понимание теоретического материала.

На использованные при выполнении работы литературные источники и периодические издания необходимо делать в тексте работы ссылки, указывая их порядковые номера в списке литературы, который является неотъемлемой частью работы и составляется в алфавитном порядке.

На титульном листе указывается Министерство, университет, факультет, кафедра, название предмета, тема; фамилия, имя, отчество студента, курс, группа; должность, фамилия, имя, отчество преподавателя; город и год выполнения работы.

Первая буква фамилии	№ варианта	№№ теоретических вопросов	№ практического вопроса	Первая буква фамилии	№ варианта	№№ теоретических вопросов	№ практического вопроса
А	1	1, 29	1	П	15	15, 43	1
Б	2	2, 30	2	Р	16	16, 44	2
В	3	3, 31	3	С	17	17, 45	3
Г	4	4, 32	4	Т	18	18, 46	4
Д	5	5, 33	5	У	19	19, 47	5
Е	6	6, 34	6	Ф	20	20, 48	6
Ж	7	7, 35	7	Х	21	21, 49	7
З	8	8, 36	1	Ц	22	22, 50	1
И	9	9, 37	2	Ч	23	23, 51	2
К	10	10, 38	3	Ш	24	24, 52	3
Л	11	11, 39	4	Щ	25	25, 53	4
М	12	12, 40	5	Э	26	26, 54	5
Н	13	13, 41	6	Ю	27	27, 55	6
О	14	14, 42	7	Я	28	28, 56	7

Теоретические вопросы

1. Управление как объект реорганизации
2. Закономерности развития организации.
3. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
4. Основные положения теории организационных изменений.
5. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
6. Особенности управления организационными изменениями.
7. Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
8. Основные виды изменений в организациях.
9. Стратегия компании как объект изменений.

10. Сопротивления изменениям и инструменты проведения изменений.
11. Основные принципы управления процессом изменений.
12. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.
13. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
14. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.
15. Изменения как основа организационного развития.
16. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
17. Инновационный подход к организационному развитию.
18. Сценарии реструктуризации управления компанией.
19. Моделирование стратегий в задачах реструктуризации управления
20. Инжиниринговый подход к описанию стратегии и реструктуризации.
21. Модель стратегии и основные компоненты ее структуры.
22. Цели и стратегия организационных изменений.
23. Переосмысление, реструктуризация, оживление и обновление как фазы преобразования бизнеса.
24. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
25. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
26. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
27. Реинжиниринг в организации бизнеса.
28. Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности.
29. Координация в процессе проведения организационных изменений.
30. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса.
31. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
32. Мотивация организационных изменений.
33. Психологические причины сопротивления изменениям
34. Планируемая перестройка как вид организационных изменений. Навязанные изменения.
35. Обучение, инструктирование и рекомендации в процессе реализации изменений.
36. Организационные формы проведения изменений.
37. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
38. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.
39. Обеспечение корпоративного баланса навыков как фактор эффективного обновления.
40. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации.
41. Особенности проектирования организации.
42. Создание команд как основа организационной адаптации.
43. Глобальная система научения как продукт новой философии корпоративного бизнеса.
44. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
45. Выявление тенденций отраслевого управления и необходимость организационных структур.
46. Факторы и направления организационного развития.
47. Кризис как предпосылка организационного развития.
48. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.
49. Постановка задачи на реорганизацию компании.
50. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
51. Методология консультирования реорганизации.
52. Разработка Положения об организационной структуре компании.
53. Сценарий реструктуризации управления компанией.
54. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

55. Консультирование реорганизации.

56. Взаимоотношения консультант-клиент. Поведенческие роли консультанта.

Практические задания

1. Ситуационная задача

Используя модель Надлера-Ташмена, опишите определенную проблему в Вашей организации, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы - могущие вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменений? Определив необходимость изменений в связанных ключевых областях, необходимо возможно точнее диагностировать источники возможного сопротивления и адекватные стратегии их нейтрализации.

2. Ситуационная задача

Используя диаграмму поля сил и причинно-следственные диаграммы, проанализируйте определенную проблемную ситуацию в Вашей организации. Обоснуйте применение выбранных Вами стратегий преодоления сопротивления. Что Вы можете сказать об опыте применения различных стратегий преодоления сопротивления (особенно связанных с манипулированием людьми и их принуждением), применялись ли подобные методы в связи с Вашим собственным сопротивлением предлагаемым изменениям?

Поэтапный процесс проведения организационных изменений и преодоление потенциального сопротивления персонала.

Рассмотренные методы анализа и диагностики отношения персонала к предлагаемым изменениям, применяются на разных этапах подготовки и проведения изменений. Действительно проведение изменений требует реализации определенной последовательности мероприятий.

Ситуационная задача

На основе алгоритма Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения в Вашей организации. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть итерационный алгоритм проведения изменений?

Критерии успешности изменений следует формулировать еще на этапе планирования изменений и пересматривать их всякий раз при получении новой дополнительной информации, существенно влияющей на оценку ситуации. Оценка успешности изменений проводится многократно при реализации ключевых мероприятий плана изменений.

3. Ситуационная задача

На основе алгоритма проведения локальной системной интервенции опишите локальное изменение в Вашей организации. Каким способом целесообразно внедрить рассмотренное Вами изменение?

4. Ситуационная задача

Подумайте, в каких случаях целесообразно применять "специальные методики изменений"? Между отдельными подходами к проведению изменений нет четких границ. Так методика Куинна использует последовательность локальных системных интервенций. Обдумайте, как в случае с Вашей реальной ситуацией изменения можно применить известные Вам подходы к его реализации.

5. Ситуационная задача

Рассмотрите известную Вам ситуацию изменения, требующую применения

методики организационного развития и, используя материалы курса оцените текущее и целевое состояния организации. С помощью матрицы Пью, определите адекватный способ реализации изменений. В чем Вы видите преимущества и недостатки методики Организационного развития?

6. Ситуационная задача

На основе подхода реинжиниринга и «алмазной модели Хаммера» проанализируйте конкретный ключевой процесс Вашей организации. Для этого можно использовать схему последовательности действий или любые методы описания процессов.

Критерии оценки:

«зачтено» - выставляется студенту при условии полного изложения ответа на теоретический вопрос, самостоятельного освещения темы эссе, правильного решения двух задач. Допускаются отдельные погрешности и ошибки на уровне не более 50%;

«не зачтено» - выставляется студенту при условии неполного изложения ответа на теоретический вопрос, отсутствии самостоятельности в освещении темы эссе, ошибках в решении задач. Уровень неправильного выполнения заданий составляет более 50%.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

Вопросы для подготовки к зачету

Номер вопроса	Перечень вопросов к зачету
1.	Понятие изменений. Фазы и стратегия изменений. Идеологические предпосылки преобразований в организации
2.	Общее понятие изменения: спланированные изменения, характер организации, трансформация
3.	Современное понятие «управление изменениями». Силы делового поведения
4.	Модель «большой тройки» Дарила Коннера
5.	Роли участников процесса изменений согласно модели «большой тройки»
6.	Модель Дарила Коннера: ключевая модель стойкости и семь поддерживающих моделей
7.	Характеристика природы изменений
8.	Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру
9.	Роли участников изменений: спонсор, агент, целевая группа адвокат
10.	Модель «сопротивление изменениям» Дарила Коннера
11.	Стадии вовлечения в процесс изменений
12.	Подход к принятию решений на основе теории управления
13.	Модель «принятия решений» Карнеги
14.	Модель инкрементального процесса принятия решений Тенри Минцберга
15.	Принятие решений при помощи модели «мусорного ящика»
16.	Реализация стратегий и управление организационными изменениями
17.	Общая характеристика модели жизненного цикла Л. Грейнера
18.	Диагностика ситуации изменения и потенциального сопротивления
19.	Сущность и формы сопротивлений изменениям
20.	Причины возникновения сопротивлений
21.	Способы преодоления сопротивлений
22.	Методы преодоления сопротивления изменениям
23.	Принципы создания команд
24.	Условия создания команды и повышение эффективности ее работы
25.	Командные роли и их характеристика
26.	Командные роли и их характеристика
27.	Методика локальных системных интервенций
28.	Управление организационными изменениями в специальных случаях (кризисные меры, угрозы)
29.	Управление сложными изменениями на основе организационного развития
30.	Управление изменениями на основе реинжиниринга сложных процессов
31.	Мотивация организационных изменений
32.	Психологические причины сопротивления изменениям
33.	Обучение, инструктирование и рекомендации в процессе реализации изменений
34.	Организационные формы проведения изменений
35.	Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений
36.	Навязанные изменения

Практические задания к зачету

1. Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. Почему большие организации обычно более формализованы?
2. Примените концепции жизненного цикла к организации, с которой вы хорошо знакомы. В какой стадии жизненного цикла находится эта организация согласно моделям Л. Грейнера и И. Адизеса? Как эта организация справлялась или борется сейчас с кризисами перехода?
3. Проведите самостоятельный сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации. В чем их сходство и различия?
4. Примените классификацию организационных патологий к знакомой компании. Как можно преодолеть эти проблемы?
5. Кто был лучшим менеджером, Форд или Слоун? Почему?
6. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Ford Motor» и «General motors»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Ford Motor»?
7. Какова важнейшая причина поражения Г. Форда?
8. Ситуационная задача

Используя модель Надлера-Ташмена, опишите определенную проблему в Вашей организации, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы - могущие вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения? Определив необходимость изменений в связанных ключевых областях, необходимо возможно точнее диагностировать источники возможного сопротивления и адекватные стратегии их нейтрализации.

9. Ситуационная задача

Используя диаграмму поля сил и причинно-следственные диаграммы, проанализируйте определенную проблемную ситуацию в Вашей организации. Обоснуйте применение выбранных Вами стратегий преодоления сопротивления. Что Вы можете сказать об опыте применения различных стратегий преодоления сопротивления (особенно связанных с манипулированием людьми и их принуждением), применялись ли подобные методы в связи с Вашим собственным сопротивлением предлагаемым изменениям?

Поэтапный процесс проведения организационных изменений и преодоление потенциального сопротивления персонала.

Рассмотренные методы анализа и диагностики отношения персонала к предлагаемым изменениям, применяются на разных этапах подготовки и проведения изменений. Действительно проведение изменений требует реализации определенной последовательности мероприятий.

10. Ситуационная задача

На основе алгоритма Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения в Вашей организации. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть итерационный алгоритм проведения изменений?

Критерии успешности изменений следует формулировать еще на этапе планирования изменений и пересматривать их всякий раз при получении новой дополнительной информации, существенно влияющей на оценку ситуации. Оценка успешности изменений проводится многократно при реализации ключевых мероприятий плана изменений.

11. Ситуационная задача

На основе алгоритма проведения локальной системной интервенции опишите локальное изменение в Вашей организации. Каким способом целесообразно внедрить рассмотренное Вами изменение?

12. Ситуационная задача

Подумайте, в каких случаях целесообразно применять "специальные методики изменений"? Между отдельными подходами к проведению изменений нет четких границ. Так методика Куинна использует последовательность локальных системных интервенций. Обдумайте, как в случае с Вашей реальной ситуацией изменения можно применить известные Вам подходы к его реализации.

13. Ситуационная задача

Рассмотрите известную Вам ситуацию изменения, требующую применения методики организационного развития и, используя материалы курса оцените текущее и целевое состояния организации. С помощью матрицы Пью, определите адекватный способ реализации изменений. В чем Вы видите преимущества и недостатки методики Организационного развития?

14. Ситуационная задача

На основе подхода реинжиниринга и «алмазной модели Хаммера» проанализируйте конкретный ключевой процесс Вашей организации. Для этого можно использовать схему последовательности действий или любые методы описания процессов.

15. Изучить модели жизненного цикла организаций. Привести пример организации, с которой имели место в последнее время, и описать на каком этапе жизненного цикла находится данная организация.

16. Дайте характеристику организации, назовите ее факторы прямого и косвенного воздействия. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом. Сформулируйте стратегию развития для организации.

17. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?

18. Приведите примеры не соответствующих и даже противоречащих стратегическим целям изменений в организации.

19. Продолжить сравнительную характеристику организаций, представленную в таблице
Различия между большими и малыми организациями

Большие организации	Малые организации
1. Экономия на масштабах	1. Гибкость, быстрая реакция
2. Глобальный охват рынков	2. Региональный охват рынков
3. Сложная структура	3. Простая структура
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
...	...

20. Изучив модели развития организаций представить их различия, продолжив таблицу
Различия моделей развития организаций

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель (представляет 10 стадий развития)	1. Незавершенная модель (стадий может быть бесконечное множество)
2.	2.
3.	3.
4.	4.

21. На примере конкретной малой (или большой) организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления, личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика организационной структуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.

22. Организационные патологии

Изучив организационные патологии, приведите примеры:

1. патологии в строении организации;
2. патологии в организационных отношениях;
3. патологии в управленческих решениях.

23. Примените классификацию организационных патологий к конкретной организации. Как можно преодолеть обнаруженные патологии?

24. Какие принципы построения организационной структуры были нарушены в конкретной организации, если возникли патологии в организационной структуре организации?

25. Приведите примеры, когда конфликты в организации не являются патологией, а носят конструктивный характер?

26. Какие изменения следует провести в системе управления, чтобы устранить немотивирующий стиль управления и его последствия?

27. Каковы основные характеристики подходов к анализу процесса развития?

28. Перечислите основные переменные подхода к организационному развитию (по Р. Лайкерту).

29. Современные тенденции развития организации и мероприятия по организационному развитию.

30. Каковы основные этические проблемы организационного развития?

31. Определите место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями.

32. Раскройте сущность способов стимулирования поиска новых идей, стимулирования творчества, новаторства и проявления инициативы.

33. В чем смысл отстаивания идеи, доведение ее до стадии внедрения.

34. Как часто могут происходить изменения в организациях?

35. Дайте определение метода организационного развития

36. Объясните смысл метода номинальной группы.

Критерии оценки:

Шкала оценки	Оценка	Критерий выставления оценки
двухбалльная	зачтено	выполнено
	незачтено	не выполнено

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

Балашова И.В. Балашова

2. Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендован к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от 27.01.2022 г.

Заведующий кафедрой

Балашова

И.В. Балашова