

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Антрацитовский институт геосистем и технологий

Кафедра экономики и транспорта



УТВЕРЖДАЮ

Директор
Антрацитовского института
геосистем и технологий

доц. Крохмалёва Е.Г.
« 27 » 04 2023 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине

Управление изменениями

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа	Менеджмент организаций и администрирование

Разработчики:

профессор

ассистент

В.А. Артеменко

А.В. Крохмалёва

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и транспорта

от « 14 » 04 20 23 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой
экономики и транспорта

В.А. Артеменко

Антрацит 2023 г.

**Паспорт
фонда оценочных средств по учебной дисциплине
Управление изменениями**

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины (модуля)

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений, и обеспечивать их реализацию	Тема 1. Основные положения управления изменениями.	1
			Тема 2. Сопротивление изменениям и методы его преодоления.	1
			Тема 3. Модели организационных изменений.	1
			Тема 4. Стратегические основы управления изменениями.	1
			Тема 5. Процессный подход в системе стратегического менеджмента.	1

**Показатели и критерии оценивания компетенций,
описание шкал оценивания**

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Показатель оценивания (знания, умения, навыки)	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-2	знать: способы разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений, и обеспечение их реализации уметь: разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений, и обеспечивать их реализацию владеть навыками: разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений, и обеспечением их реализацию	Тема 1. Тема 2. Тема 3. Тема 4. Тема 5. .	опрос теоретического материала, контрольная работа

**Фонды оценочных средств по дисциплине
«Управление изменениями»**

Контрольная работа

Теоретическая часть.

1. Основные тенденции и закономерности развития организации.
2. Понятие и содержание организационных изменений.
3. Теория систем организаций.
4. Социальная организация. Признаки социальной организации.
5. Теория жизненного цикла организации для анализа ее развития.
6. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации.
7. Типы изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология.
8. Классификация организационных изменений.
9. Модель изменения групп и организаций К. Левина.
10. Причины негативного отношения к изменениям по мнению С. Хеллера.
11. Методы преодоления сопротивления изменениям по С. Хеллеру.
12. Причины сопротивления изменениям по схеме Н. Тичи и М. Деванна «технология – политика – культура».
13. Факторы успеха в преодолении сопротивления изменениям согласно Э. Хьюзу.
14. Методы преодоления сопротивления изменениям, предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером.
15. Концептуальные модели организационных изменений.
16. Стратегии управления изменениями Г. Минцберга и Дж. Уотерса.
17. Процесс осуществления изменений в организации.
18. Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу.
19. Управление изменениями и стратегический менеджмент.
20. Основные стратегии организационных изменений.
21. Модели стратегий изменений.
22. Принципы успешного управления процессом изменений.
23. Процесс осуществления организационных изменений.
24. Типы стратегий К. Горли и Х. Уирдениуса.
25. Стратегический континуум по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.
26. Организационные изменения на основе процессного подхода к управлению.
27. Бизнес-процессы.
28. Средства моделирования бизнес-процессов.
29. Основные тенденции и закономерности развития организации.
30. Реструктуризация систем управления организаций в условиях рыночных отношений.
31. Организационный анализ предприятий.
32. Каталитические механизмы преобразования в организации.
33. Матрицы организационных проекций.

34. Метод организационного анализа «Интроспект».
35. Метод анализа «снизу вверх» (УПЦ).
36. Связь модели стратегии изменений и модели организационной структуры.
37. Процессный подход в системе стратегического менеджмента.
38. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов.
39. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению.
40. Методы постепенного совершенствования бизнес-процессов.
41. Метод быстрого анализа решения.
42. Метод статистического управления бизнес-процессами.
43. Метод структурирования функции качества.
44. Основные этапы проектирования организационных структур.
45. Анализ организационных структур.
46. Проектирование организационных структур.
47. Оценка эффективности управления.
48. Основные принципы создания эффективных организационных структур.
49. Подходы к определению нормы управляемости.
50. Методы построения организационных структур.
51. Типы организационных моделей.
52. Содержание и понятие команды в организационном поведении.
53. Принципы построения эффективной управленческой команды.
54. Лидер команды организационных изменений.
55. Подходы к изучению теории лидерства.
56. Классификация стилей по К. Левину.
57. Классификация стилей по Р. Лайкерту.
58. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона.
59. Ситуационный подход, или «теория лидерства как функции ситуации».
60. Стагнация в организации.
61. Необходимость изменений в компании.
62. Модель лидерского преобразования.
63. Анализ эффективности управлений.
64. Стратегии организационного развития.
65. Стратегия управления изменениями.
66. Создание венчурных команд.
67. Тактика внедрения изменений.
68. Стратегия внедрения нововведений.
69. Типология изменений.
70. Фокус организационных изменений.

Практическая часть.

Проведите сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации

Модель/Сущность стадий	Основные стадии модели
И. Адизес	
Д. Гелбрэйт	
Л. Грейнер	
Р. Казаньян	
Д. Миллер и Р. Фризен	
Р. Куинн и К. Камерон	
Б. Скотт и Р. Брюс	
К. Смит, Т. Митчелл и С. Саммер	
Г. Липитт, У.Шмидт	
Э.Шейн	

Опишите основные концептуальные идеи моделей организационных изменений в таблице 2.

Таблица 2

Модели организационных изменений

Модели правления изменениями	Основные концептуальные идеи
Модель преобразований бизнеса К. Левина	
Модель «Айсберга» С.И. Германа	
Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа	
Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа	
Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли	
Стадии процесса изменений Дж. Коттера	
Кривая изменений Дж. Дак	
Модель Л. Грейнера	

Перечислите области применения, преимущества и недостатки методов преодоления сопротивления изменениям, предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером. Результат оформите в виде таблицы 3.

Таблица 3

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Применение	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение			
Участие и вовлеченность			
Помощь и поддержка			
Переговоры и соглашения			
Манипуляции и кооптации			
Явное и неявное принуждение			

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач).
хорошо (4)	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач).
удовлетворительно (3)	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач).
неудовлетворительно (2)	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%).

Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Вопросы к зачёту

1. Сущность понятия «организация».
2. Понятие «система» и ее классификация.
3. Признаки системы свойственные социальной организации.
4. Концепция жизненного цикла (онтогенеза) организации.
5. Разновидности моделей жизненных циклов организации.
6. Сущность изменений в организации.
7. Ключевые факторы ускоряющихся перемен.
8. Цель изменений и нововведений.
9. Изменения в области технологии.
10. Изменения в товарах и услугах.
11. Изменения в стратегии и структуре организации.
12. Изменения в культуре организации.
13. Основные причины сопротивления изменениям по мнению М. Армстронга.
14. Личные барьеры сопротивления изменениям в организации.
15. Структурные барьеры сопротивления на уровне организации.
16. Три основные причины негативного отношения к изменениям по мнению Стюарта Хеллера.
17. Рациональный тип негативного отношения.
18. Личный тип негативного отношения.
19. Эмоциональный тип негативного отношения.
20. Методы преодоления сопротивления изменениям С. Хеллера.
21. Причины сопротивления изменениям по схеме «технология - политика - культура».
22. Технические причины сопротивления изменениям.
23. Политические причины сопротивления изменениям.
24. Культурологические причины сопротивления изменениям.
25. Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям.
26. Факторы успеха в преодолении сопротивления изменениям Э. Хьюз.
27. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттера и Л. Шлезингера.
28. Наиболее распространенная ошибка менеджера в управлении изменениями в организации.
29. Опасность явного и неявного принуждения сотрудников к изменениям.
30. Особенности успешного осуществления изменений.
31. Модель преобразований бизнеса К. Левина.
32. Модель «Айсберга» С.И. Германа.
33. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.
34. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа.
35. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
36. Стадии процесса изменений Дж. Коттера.
37. Кривая изменений Дж. Дак.
38. Модель управления изменениями Л. Грейнера.

39. Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с проблемами.
40. Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера.
41. Распределение полномочий для управления переменами.
42. Сравнение теорий Е и О по ключевым аспектам организационных изменений.
43. Рефрейминг. Три хромосомы рефрейминга.
44. Реструктуризация. Три хромосомы реструктуризации.
45. Оживление (ревитализация). Три системы оживления.
46. Хромосомы элементов преобразования.
47. Три системы обновления.
48. Метод реинжиниринга. Биореинжиниринг.
49. Продуманная стратегия.
50. Предпринимательская стратегия.
51. Стратегия, основанная на идеологии.
52. Зонтичная стратегия.
53. Процессная стратегия.
54. Несвязанная стратегия.
55. Стратегия, основанная на консенсусе.
56. Навязанная стратегия.
57. Процесс осуществления изменений.
58. Установление приоритетности среди административных задач.
59. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами.
60. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.
61. Директивная стратегия.
62. Стратегия, основанная на переговорах.
63. Нормативная стратегия.
64. Аналитическая стратегия.
65. Стратегия, ориентированная на действия.
66. Факторов, способные повлиять на выбор стратегии.
67. Стратегический континуум по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.
68. Стратегические факторы, от которых зависит положение стратегии изменения в стратегическом континууме.
69. Основные принципы успешного управления процессом изменений.
70. Формы систем для проведения изменений в организации.
71. Модель переходного периода.
72. Модель «постепенного наращивания».
73. Модель «EASIER».
74. Пути увеличения шансов на успешное осуществление изменений в организации.
75. Мониторинг и контроль за процессами управления переменами в организации.
76. Инструктирование и дача рекомендаций как методы вмешательства в процесс управления изменениями.
77. Проблемы, которые испытывает организация при осуществлении

организационных изменений.

78. Преимущества и недостатки механистических организационных структур управления.

79. Линейная структура управления.

80. Функциональная структура управления.

81. Линейно-функциональная структура управления.

82. Дивизиональная структура управления.

83. Функциональный подход к управлению.

84. Процессный подход к управлению организацией.

85. Сравнительные характеристики функционального и процессного подхода в управлении предприятием.

86. Сущность бизнес-процессов.

87. Основные и вспомогательные бизнес-процессы.

88. Бизнес процессы управления и развития.

89. Область применения бизнес-моделей.

90. Средство моделирования бизнес-процессов – программный продукт ARIS.

91. Этапы описания бизнес-процесса.

92. Технология описания бизнес-процессов.

93. Система принципов разбиения деятельности организации на процессы.

94. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов организации.

95. Метод быстрого анализа решения (FAST).

96. Метод статистического управления бизнес-процессами.

97. Метод структурирования функции качества (СФК).

98. Реинжиниринг.

99. Перепроектирование бизнес-процессов.

100. Бенчмаркинг.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству промежуточный контроль (зачёт)

Характеристика знания предмета и ответов	Зачеты
Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	зачтено
Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	
Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.	не зачтено

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Управление изменениями» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Менеджмент организаций и администрирование».

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки магистров по указанному направлению подготовки.

Председатель учебно-методической
комиссии Антрацитовского института
геосистем и технологий



И.В. Савченко

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)