

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Институт управления и государственной службы  
Кафедра менеджмента и экономической безопасности



УТВЕРЖДАЮ

Директор института управления и  
государственной службы

Р.Г. Харьковский

(подпись)

« 25 » 02

2025 года

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине**

**Управление организационными изменениями**

(наименование учебной дисциплины, практики)

**38.04.02 Менеджмент**

(код и наименование направления подготовки (специальности))

**«Менеджмент организаций и администрирование»**

(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчик:

доцент

  
(подпись)

Воробьева Н.В.

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента и  
экономической безопасности от «05» февраля 2025 г., протокол № 7

Заведующий кафедрой  
менеджмента и экономической  
безопасности

  
(подпись)

В.Н. Тисунова

Луганск 2025 г.

**Комплект оценочных материалов по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»**

**Задания закрытого типа**

**Задания закрытого типа на выбор правильного ответа**

*1. Выберите один правильный ответ*

Директивная стратегия организационных изменений используется

- А) при решении технических проблем
- Б) в условиях кризиса и угрозы банкротства, а у ее руководителей сильно ограничены возможности для маневра и альтернативы выбора способа действий
- В) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

Правильный ответ: Б)

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*2. Выберите один правильный ответ*

Обозначьте цель организационных изменений согласно теории Е

- А) увеличение прибыли (экономические цели)
- Б) развитие организационных способностей
- В) оба ответа верны
- Г) нет правильного ответа

Правильный ответ: А)

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*3. Выберите один правильный ответ*

Кем предложена модель изменений "размораживание - действие - замораживание"

- А) Л. Грейнером
- Б) Б. Мильнером
- В) К. Левином
- Г) А. Маслоу

Правильный ответ: В)

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*4. Выберите один правильный ответ*

Что подразумевается под термином "организационные изменения" в контексте реинжиниринга бизнес-процессов?

- А) сохранение текущей структуры организации без изменений
- Б) изменение структуры, культуры и процессов организации для достижения новых целей
- В) увеличение количества отделов и подразделений

Г) отказ от использования современных технологий

Правильный ответ: Б)

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

### **Задания закрытого типа на установление соответствия**

*1. Установите соответствие между этапами мониторинга бизнес-процессов и их содержанием:*

Этап		Содержание
1) Сбор данных	А)	Выявление отклонений и проблем в процессах
2) Анализ данных	Б)	Реализация корректирующих действий
3) Принятие решений	В)	Определение ключевых метрик и их измерение
4) Внедрение изменений	Г)	Разработка рекомендаций по улучшению процессов

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*2. Установите соответствие между типами изменений в организации и их характеристиками:*

Тип изменений		Характеристика
1) Эволюционные изменения	А)	Изменения, направленные на достижение долгосрочных целей
2) Революционные изменения	Б)	Корректировка текущих процессов для повышения эффективности
3) Стратегические изменения	В)	Постепенные улучшения процессов
4) Операционные изменения	Г)	Радикальные преобразования в короткие сроки

Правильный ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*3. Установите соответствие между этапами управления изменениями и их содержанием:*

Этап		Содержание
1) Подготовка к изменениям	А)	Разработка стратегии и плана действий

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 2) Планирование изменений | Б) Оценка готовности организации и выявление рисков                 |
| 3) Реализация изменений   | В) Оценка результатов и интеграция изменений в культуру организации |
| 4) Закрепление изменений  | Г) Внедрение новых процессов и контроль за их выполнением           |

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*4. Установите соответствие между моделями управления изменениями и их авторами:*

- | Модель<br>изменениями  | управления | Автор                          |
|------------------------|------------|--------------------------------|
| 1) Модель ADKAR        | А)         | Томас Питерс и Роберт Уотерман |
| 2) Модель Коттера      | Б)         | Курт Левин                     |
| 3) Модель Левина       | В)         | Джон Коттер                    |
| 4) Модель McKinsey 7-S | Г)         | Джеффри Хиат                   |

Правильный ответ: 1-Г, 2-В, 3-Б, 4-А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

### **Задания закрытого типа на установление правильной последовательности**

*1. Установите правильную последовательность этапов принятия решений при управлении изменениями:*

- А) реализация выбранного решения
- Б) анализ текущей ситуации и выявление проблем
- В) мониторинг результатов и корректировка
- Г) разработка вариантов решений и их оценка.

Правильный ответ: Б, Г, А, В.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*2. Установите правильную последовательность этапов построения системы управления изменениями:*

- А) мониторинг результатов и корректировка процессов
- Б) внедрение изменений и обучение сотрудников
- В) разработка стратегии изменений и плана их реализации
- Г) диагностика текущего состояния организации.

Правильный ответ: Г, В, Б, А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*3. Установите правильную последовательность шагов при управлении бизнес-процессами:*

- А) оптимизация и реинжиниринг процессов;
- Б) описание и анализ существующих бизнес-процессов;
- В) контроль и улучшение процессов
- Г) внедрение изменений в бизнес-процессы.

Правильный ответ: Б, А, Г, В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*4. Укажите последовательность этапов развития команды стратегических изменений:*

- А) функционирование;
- Б) нормирование;
- В) бурление;
- Г) формирование.

Правильный ответ: Г, В, Б, А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

## **Задания открытого типа**

### **Задания открытого типа на дополнение**

*1. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

Процесс целенаправленного преобразования структуры, процессов, культуры, стратегии или других элементов организации с целью повышения ее эффективности и достижения новых целей называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ: организационное изменение

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*2. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

Создание логических диаграмм последовательности выполнения проектных работ (сетевых графиков) и определение длительности этих работ и проекта в целом с целью последующего контроля называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ: сетевое планирование

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*3. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

Документ, который показывает календарные даты начала и завершения работ исходя из режима работы проектной команды, выходных и праздничных дней называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ: календарь работ

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*4. Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

Негативная реакция сотрудников, групп или даже целых подразделений на внедрение изменений в организации называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ:

- 1) сопротивление организационным изменениям
- 2) сопротивление изменениям.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

### **Задания открытого типа с кратким свободным ответом**

*1. Ответьте на вопрос:*

Как называется процесс постоянного отслеживания и анализа бизнес-процессов для оценки их эффективности и выявления отклонений?

Правильный ответ: мониторинг бизнес-процессов

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*2. Ответьте на вопрос:*

Как называется процесс минимизации сопротивления сотрудников путем их вовлечения, информирования и обучения, который важен для успешного внедрения изменений?

Правильный ответ: управление сопротивлением

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*3. Ответьте на вопрос:*

Как называется группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу?

Правильный ответ: команда

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*4. Ответьте на вопрос:*

Как называется теория организационных изменений, в которой используют жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем?

Правильный ответ: теория Е

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

### **Задания открытого типа с развернутым ответом**

*1. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

Какие основные причины сопротивления сотрудников организационным изменениям?

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат: страх неизвестности, потеря контроля, отсутствие понимания целей, привычка к старым методам.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее трёх причин.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*2. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

Приведите варианты как мониторинг бизнес-процессов помогает в управлении изменениями.

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат: мониторинг бизнес-процессов помогает:

выявить текущие проблемы и узкие места, оценить эффективность внедренных изменений, предоставить данные для обоснования необходимости изменений, контролировать выполнение процессов после внедрения изменений.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее трёх вариантов.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*3. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

Какие методы и инструменты можно использовать для оценки эффективности внедренных организационных изменений?

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат: опросы сотрудников для оценки их удовлетворенности и уровня адаптации, анализ финансовых показателей, оценка производительности,

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее трёх методов и инструментов. наблюдение за изменениями в корпоративной культуре.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

*4. Дайте развернутый ответ на вопрос:*

Перечислите основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат: определение ключевых процессов, которые нуждаются в изменениях; анализ процессов текущих процессов и выявление их недостатков; проектирование новых процессов; внедрение новых процессов и обучение сотрудников; анализ эффективности внедренных изменений.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее трёх этапов.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.4)

### Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Управление организационными 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 обучающихся по указанному направлению.

Председатель учебно-методической комиссии  
института управления и государственной службы \_\_\_\_\_ Студеникина В.П.



### 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)