

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кудрявцев М.Г. ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Должность: Проректор по образовательной деятельности МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Дата подписания: 2024.03.28 «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

Уникальный программный ключ:

790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

**ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**

**(Университет Вернадского)**

Кафедра Управления

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«28» марта 2024 г. протокол № 9



## Рабочая программа дисциплины

### Управление изменениями в региональном управлении

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) программы Управление развитием региона

Квалификация Магистр

Форма обучения **очная**

Балашиха 2024 г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Рабочая программа дисциплины разработана доцентом кафедры Управления, к.э.н. Балашовой С.А.

Рецензент: доцент кафедры Управления, к.э.н. Хаирбеков А.У.

# 1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения
<b>Общепрофессиональная компетенция</b>	
ОПК-5 Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;	<b>Знать (З):</b> Знает регламент оптимального и целевого расходования государственных и муниципальных средств, результативность бюджетных расходов и управления имуществом.
	<b>Уметь (У):</b> Умеет рационально и целенаправленно расходовать государственные и муниципальные средства, определять эффективность бюджетных расходов и управления имуществом.
	<b>Владеть (В):</b> Владеет навыками оптимального и целевого расходования государственных и муниципальных средств, определения эффективности бюджетных расходов и управления имуществом.
<b>Профессиональная компетенция</b>	
ПК-3 Владеет современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике	<b>Знать (З):</b> Знает современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, методы принятия решений и порядок их реализации на практике.
	<b>Уметь (У):</b> Умеет применять современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, методы принятия решений и осуществлять порядок их реализации на практике
	<b>Владеть (В):</b> Владеет навыками использования современных методов диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, применения методов принятия решений и их реализации на практике.

## 2. Цели и место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями в региональном управлении» относится к части формируемой участниками образовательных отношений профессиональной образовательной программы высшего образования 38.04.04 Государственное и муниципальное управление направленность (профиль) Управление развитием региона.

Целями изучения дисциплины «Управление изменениями в региональном управлении» формирование теоретических знаний и практических навыков по управления изменениями. сформировать представления об общих принципах поведения организаций в условиях быстро изменяющейся внешней среды; выработать навыки и умения использовать понятия и методы анализа при выработке и принятии решений по управлению изменениями в региональном управлении; изучить возможные варианты стратегий, методы разработки альтернатив и определения конкретной стратегии и тактики проведения изменений в региональном управлении.

**3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся**

Вид учебной работы	3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
<b>часов</b>	<b>144</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>52,25</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	26
занятия семинарского типа	26
промежуточная аттестация	0,25
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>87,75</b>
в т.ч. курсовая работа	-
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Код компетенции
	всего	в том числе		
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы	
<b>Раздел 1. Основы теории управления изменениями.</b>	<b>70</b>	26	44	ОПК-5 ПК-3
<b>Раздел 2. Стратегические основы теории управления изменениями в региональном управлении.</b>	<b>69,75</b>	26	43,75	
<b>Итого за семестр</b>	<b>139,75</b>	52	87,75	
<b>Промежуточная аттестация</b>	4,25	0,25	-	
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>52,25</b>	<b>87,75</b>	

**4.2 Содержание дисциплины по разделам**

**Раздел 1. Основы теории управления изменениями.**

**Перечень учебных элементов раздела:**

1.1. Природа и характеристика изменений с точки зрения организационного развития

Изменения как экономическая категория и объект управления. Сущность изменений. Природа и необходимость организационных изменений. Понятие организационного развития. Основные подходы к пониманию организационного развития. Актуальность, цель и причины организационных изменений. Классификация организационных изменений

1.2. Управление взаимоотношениями в процессе изменений

Соппротивление изменениям, его причины и методы преодоления. Виды и формы производственных конфликтов. Стратегии преодоления конфликта. Сущность и методы управления конфликтами и стрессами. Команда изменений в организации. Команда изменений в организации.

## **Раздел 2. Стратегические основы теории управления изменениями в региональном управлении.**

### **Перечень учебных элементов раздела:**

#### **2.1. Основные стратегии организационных изменений**

Инструменты управления развитием региона. Понятие «стратегия изменений» и его связь с понятиями «потенциал изменения», «процесс изменения». Общие принципы стратегического менеджмента. Компоненты процесса преобразований. Типы стратегий изменений, их содержание. Модели стратегий изменений. Метод портфельного управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений. Оценка результатов стратегии организационных изменений

#### **2.2. Механизмы и инструменты управления изменениями**

Основные принципы управления изменениями. Структура системы управления организационными изменениями. Управленческие решения в процессе организационных изменений. Модель переходного периода. Модель системной технологии вмешательства (СТВ). Механизмы обеспечения реализации организационных изменений на региональном уровне

## **5. Оценочные материалы по дисциплине**

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

## **6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине**

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
1	Методические указания по изучению дисциплины

### **6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины**

#### **Основная литература:**

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071>

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511332>

#### **Дополнительная литература:**

1. Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / В. Е. Гвоздев [и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519678>

2. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492940>

### **6.3 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение**

#### **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы**

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией
2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно
3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно
4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>  
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021
5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ
6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

#### **Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgunh.ru](http://www.portfolio.rgunh.ru) (свободно распространяемое)
2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis HCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната.
3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017). Бессрочный.
4. Образовательный интернет – портал Российского государственного аграрного заочного университета (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

#### **Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение**

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)
2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое)
3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014) собственность университета.
4. Официальная страница ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный заочный университет» <https://vk.com/rgunh.ru> (свободно распространяемое)
5. Портал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный аграрный заочный университет» (свободно распространяемое)  
<https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>
6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

### **6.4 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения**

Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная). Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д.50, каб. 129
--	--

	Площадь помещения 118,1 кв.м № по технической инвентаризации 140, этаж 1
Учебная аудитория для занятий лекционного типа, семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы), для проведения групповых консультаций и индивидуальной работы обучающихся с педагогическими работниками, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 125 Площадь помещения 51,6 кв.м № по технической инвентаризации 136, этаж 1
Помещение для самостоятельной работы. Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, читальный зал Площадь помещения 497,4 кв. м. № по технической инвентаризации 177, этаж 1
Помещение для самостоятельной работы. Специализированная мебель, персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	143900, Московская область, г. Балашиха, ул. Юлиуса Фучика д.1, каб. 320 Площадь помещения 49,7 кв. м. № по технической инвентаризации 313, этаж 3
Учебная аудитория для учебных занятий обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ. Специализированная мебель. Автоматизированное рабочее место для инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и индукционной системой ЭлСис 290; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей со стационарным видеоувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с портативным видеоувеличителем ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с читающей машиной ЭлСис 207 CN; Аппаратный комплекс с функцией видеоувеличения и чтения для слабовидящих и незрячих пользователей ЭлСис 207 OS.	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 105 Площадь помещения 52,8 кв. м. № по технической инвентаризации 116, этаж 1

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной  
аттестации обучающихся по дисциплине  
Управление изменениями в региональном управлении**

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное  
управление

Направленность (профиль) программы Управление развитием региона

Квалификация Магистр

Форма обучения очная

Балашиха 2023 г.



## 1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Код и наименование компетенции	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения
<p>ОПК-5 Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>знать:</b> Знает регламент оптимального и целевого расходования государственных и муниципальных средств, результативность бюджетных расходов и управления имуществом</p> <p><b>уметь:</b> Умеет рационально и целенаправленно расходовать государственные и муниципальные средства, определять эффективность бюджетных расходов и управления имуществом.</p> <p><b>владеть:</b> Владеет навыками оптимального и целевого расходования государственных и муниципальных средств, определения эффективности бюджетных расходов и управления имуществом.</p>
	<p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p>	<p><b>Знает твердо:</b> Знает регламент оптимального и целевого расходования государственных и муниципальных средств, результативность бюджетных расходов и управления имуществом</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> Умеет рационально и целенаправленно расходовать государственные и муниципальные средства, определять эффективность бюджетных расходов и управления имуществом.</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> Владеет навыками оптимального и целевого расходования государственных и муниципальных средств, определения эффективности бюджетных расходов и управления имуществом.</p>
	<p><b>Высокий (отлично)</b></p>	<p><b>Имеет сформировавшееся систематические знания:</b> Знает регламент оптимального и целевого расходования государственных и муниципальных средств, результативность бюджетных расходов и управления имуществом</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> Умеет рационально и целенаправленно расходовать государственные и муниципальные средства, определять эффективность бюджетных расходов и управления имуществом.</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> Владеет навыками оптимального и целевого расходования государственных и муниципальных средств, определения эффективности бюджетных расходов и управления имуществом.</p>
<p>ПК-3 Владеет современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>знать:</b> Знает современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, методы принятия решений и порядок их реализации на практике.</p> <p><b>уметь:</b> Умеет применять современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, методы принятия решений и осуществлять порядок их реализации на практике</p> <p><b>владеть:</b> Владеет навыками использования современных методов диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, применения методов принятия решений и их реализации на практике.</p>

практике	<b>Продвинутый (хорошо)</b>	<p><b>Знает твердо:</b> Знает современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, методы принятия решений и порядок их реализации на практике.</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> Умеет применять современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, методы принятия решений и осуществлять порядок их реализации на практике</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> Владеет навыками использования современных методов диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, применения методов принятия решений и их реализации на практике.</p>
	<b>Высокий (отлично)</b>	<p><b>Имеет сформировавшееся систематические знания:</b> Знает современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, методы принятия решений и порядок их реализации на практике.</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> Умеет применять современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, методы принятия решений и осуществлять порядок их реализации на практике</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> Владеет навыками использования современных методов диагностики, анализа и решения социально-экономических и политических проблем, применения методов принятия решений и их реализации на практике.</p>

Для дисциплины, формой итогового контроля которой является зачет:

«зачтено» выставляется, если студент усвоил материал по программе дисциплины, способен преобразовывать теоретические знания в профессиональные умения и навыки

«не зачтено» выставляется, если студент не усвоил материал по программе дисциплины, не способен преобразовывать теоретические знания в профессиональные умения и навыки

При очной форме обучения в результате оценивания выставляются баллы за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины), перечисленных в рейтинг-плане дисциплины. Итоговый рейтинг успеваемости студентов складывается из суммы баллов, набранных студентом за всю работу в течение семестра (включая итоговый контроль)

Шкалы оценивания для очной формы обучения:

для зачета: «зачтено» - от 60 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов), «не зачтено» - менее 60 баллов При заочной и очно-заочной формах обучения в результате оценивания выставляется оценка за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины), перечисленных в содержании рабочей программы.

## **2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по дисциплине**

#### **1. Задача. Нужны ли Вашей компании изменения?**

*Исходные данные и постановка задачи.* Попробуйте оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. (по выбору студента)

#### **2. Задача Преодоление сопротивления изменениям**

*Исходные данные и постановка задачи.* Практическая работа на тему: пять ключевых методов преодоления сопротивлений .

Привести пример сопротивления и методы их преодоления на примере организации или из публикаций (по выбору студента)

### **3. Задача. Формирование команды для организационных изменений**

*Исходные данные и постановка задачи.* Практическая работа : Формирование команды для организационных изменений. Дать краткую характеристику группы – название, сколько человек, основное направление деятельности. Подроюная характеристика командных ролей

**4.Задача. Анализ поля сил** – метод выявления и оценки группы факторов, либо активно влияющих на преобразования и способствующих внедрению изменений, либо, наоборот, противодействующих.

*Исходные данные и постановка задачи:*

1. Определение проблемы. На первый взгляд, самый простой шаг, но именно он является самым сложным. Важно определить первопричину (источник) проблемы. Анализ причин и следствий – основной инструмент решения задачи. Ухудшение сбытовой статистики компании может быть обусловлено различными по характеру причинами: факторами циклического характера, агрессивными действиями конкурентов, снижением реальных доходов населения.

Выявление истинных причин позволяет сконцентрировать внимание на достижении намеченного результата, а не размыкать корпоративные приоритеты посредством «гадания на кофейной гуще».

2. Формулировка целей изменений. Определение проблем приводит к постановке целей. Иными словами, необходимо установить четкие параметры изменений, по возможности сконцентрировав внимание на количественных показателях.

3. Идентификация движущих сил. Состав движущих сил может быть самым разнообразным – конкретный человек в роли менеджера, структурное подразделение компании, управленческие инструменты и решения, экономические тенденции.

4. Идентификация ограничений – противодействующих сил. Ограничения препятствуют внедрению нововведений или сдерживают его, что усугубляет положение компании в части обеспечения производительности труда, гибкости решений, скорости обслуживания, понимания и прозрачности целей.

5. Разработка стратегии изменений. Достижение заявленной цели требует четкой детализации программы возможных действий, основу которых определяют движущие силы.

### **5. Задача. Определите девять правил преобразования организационной структуры**

**6.Задача. Оценка готовности организации к изменениям.** Матрица позиционирования организации относительно успеха изменений в ней

## **ТЕМЫ ДОКЛАДОВ по дисциплине**

1. История развития, причины и классификации организационных изменений.
2. Основные принципы управления процессом изменений.
3. Структура системы управления изменениями.
4. Модель «Переходного периода».
5. Модель системной технологии вмешательства.
6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.
7. Понятие команды и ее отличие от группы.
8. Принципы создания команд.

9. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
10. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменений?
11. Особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе «Юность».
12. Характер изменений в организации при нахождении ее на этапе «Аристократия».
13. Различия в характере изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге.
14. Методы управления конфликтами в процессе изменений.
15. Роль внутренних коммуникаций в осуществлении организационных изменений.
16. Особенности организационной культуры самообучающейся организации.
17. Изменение с точки зрения организации.
18. Основные методы проведения изменений в организации.
19. Индивидуальные реакции на изменения.
20. Индивидуальные предпочтения и изменения.
21. Управление развитием персонала.
22. Менеджмент в России и за рубежом.

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине**

Зачет проводится в виде итогового теста. Для выполнения теста отводится 45 минут.

#### **Примерные задания итогового теста**

К структурным характеристикам организации относят:

- а) формализованность;
- б) размер;
- в) внешняя среда;
- г) профессионализм.

К контекстным характеристикам организации относят:

- а) размер;
- б) формализованность;
- в) внешняя среда;
- г) профессионализм;
- д) культура;
- е) цели и стратегию

Выделяют следующие причины преобразований:

- а) внешние и внутренние;
- б) сильные и слабые;
- в) контекстные и структурные;
- г) радикальные и либеральные.

4. Данный тип кризиса следует после этапа направленного роста:

- а) кризис лидерства;
- б) кризис автономии ;
- в) кризис контроля;
- г) кризис запретов .

- 5.** Кризис лидерства - это:
- а) чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых товаров и услуг;
  - б) менеджеры испытывают затруднения в ситуации когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения»;
  - в) сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность.

- 6.** Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от:
- а) темпа осуществления изменений;
  - б) степени управления со стороны менеджеров;
  - в) использования внешних структур;
  - г) степени выполнения указаний подчиненными;
  - д) степени регламентированности процессов.

- 7.** Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников - это:
- а) культура;
  - б) технологии ;
  - в) размер;
  - г) внешняя среда.

- 8.** Эгоистический интерес в сопротивлении изменениям выражается в:
- а) ожидании личных потерь;
  - б) низкой степени доверия менеджерам ;
  - в) неадекватном восприятии планов ;
  - г) опасении того, что не обладают необходимыми навыками и умениями.

- 9.** Признание законности интересов других, участвующих в изменении сторон, возможность уступок - это подход, основанный на использовании:
- а) стратегии, основанной на переговорах;
  - б) стратегии, ориентированной на действия;
  - в) аналитической стратегии ;
  - г) директивной стратегии .

- 10.** Повышению эффективности команды способствуют:
- а) правильная постановка целей ;
  - б) способность команды работать творчески, генерировать идеи ;
  - в) частые освещения;
  - г) жесткий контроль.

- 11.** На каком этапе формирования команды ее влияние на производительность минимальна?
- а) бурление;
  - б) формирование;
  - в) нормирование;
  - г) функционирование;
  - д) совершенная команда.

- 12.** Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений - это:
- а) кооптация;
  - б) манипуляция;

- в) лидерство;
- г) явное принуждение.

**13.** Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время?

- а) Метод вмешательства больших групп;
- б) Метод формирования команд;
- в) Налаживание обратной связи.

**14.** Определите последовательность этапов управления изменениями.

- а. Планирование выполнения изменений.
- б. Осуществление изменений.
- в. Признание необходимости изменений.
- г. Анализ альтернативных вариантов изменений.
- д. Оценка и проверка изменений.
- е. Установление целей изменений.
- ж. Отбор наилучшего варианта изменений

**15.** На каком этапе управления изменениями наиболее необходимо содействовать творчеству, новаторству, проявлению инициативы?

- а) Осуществление изменений;
- б) Инициирование перемен;
- в) Установление целей изменений;
- г) Подкрепление перемен.

**16.** Почему приходится пересматривать организационную структуру, чтобы провести изменения в компании?

- а) В существующей структуре может корениться негибкость, сопротивление переменам;
- б) Структура ориентирована на реализацию существующей стратегии и не рассчитана на решение дополнительных задач;
- в) В некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;
- г) Все ответы верны;
- д) Все ответы не верны.

**17.** Неправильное понимание целей и стратегии изменений может привести к:

- а) слухам
- б) появлению «политического поведения»
- с) открытому несогласию
- д) поведению, направленному на поддержание собственного престижа

**18.** Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

- а) кооптация
- б) манипуляция
- с) лидерство
- д) явное принуждение

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

- а) участие и вовлеченность
- б) информирование и общение
- с) помощь и поддержка
- д) переговоры и соглашения

- 20.** Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:
- a) переговоры и соглашения
  - b) участие и вовлеченность
  - c) информирование и общение
  - d) помощь и поддержка
- 21.** Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям, применяют подход:
- a) помощь и поддержка
  - b) переговоры и соглашения
  - c) участие и вовлеченность
  - d) информирование и общение
- 22.** «Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:
- a) директивной стратегии
  - b) нормативной стратегии
  - c) аналитической стратегии
  - d) стратегии, основанной на переговорах
- 23.** Аналитическая стратегия подразумевает:
- a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
  - b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
  - c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению
- 24.** Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:
- a) самообучающаяся организация
  - b) саморазвивающаяся организация
- 25.** Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:
- a) модель EASIER
  - b) модель переходного периода
  - c) модель постепенного наращивания
- 26.** Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи, стимулирование работы всей команды, способствование реализации принятых решений, побуждение сотрудников к работе, стремление к превосходству, характерны для:
- a) формировщика
  - b) председателя
  - c) специалиста
  - d) коллективиста