

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
"Открытый университет экономики, управления и права"  
(АНО ВО ОУЭП)**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине

Наименование дисциплины Б1.В.08 «Управление изменениями»  
Образовательная программа направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
направленность (профиль): Финансовый менеджмент

Рассмотрено к утверждению на заседании кафедры  
экономики и управления  
(протокол № 19-01 от 19.01.22г.)

Квалификация - бакалавр

Разработчик: Босова Е.В., к.э.н.

Москва 2022

### 1 Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины** - формирование систематизированных знаний по проектированию и управлению изменениями, по принятию управленческих решений связанных с изменениями.

#### **Задачи дисциплины:**

- изучение основных понятий менеджмента изменений;
- изучение методологических, теоретических и методических аспектов менеджмента изменений;
- изучение методов диагностики изменений на этапах жизненного цикла организаций;
- анализ причин сопротивления изменениям и изучение подходов к преодолению сопротивлений.

### 2 Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1.

### 3 Планируемые результаты обучения по дисциплине

В результате изучения дисциплины обучающийся должен освоить *профессиональную компетенцию*

ПК-1. Способен оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней экономической среды, ее влияния на результаты деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе

#### **Результаты освоения дисциплины, установленные индикаторы достижения компетенций**

<b>Наименование компетенции</b>	<b>Индикаторы достижений компетенции</b>	<b>Показатели (планируемые) результаты обучения</b>
ПК-1. Способен оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней экономической среды, ее влияния на результаты деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе	ПК-1.1. Проводит необходимые для решения различных задач организации исследования внутренней и внешней экономической среды ПК-1.2. Оценивает и прогнозирует закономерности развития внешней и внутренней среды бизнеса, ее влияния на результаты деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе ПК-1.3. Понимает какие изменения могут происходить в организации и как ими управлять	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— закономерности развития и изменений в организации;</li><li>— типологию изменений в организации;</li><li>— методы и стратегии осуществления изменений в организации; психологические аспекты осуществления организационных изменений;</li><li>— причины возникновения сопротивления изменениям;</li><li>— методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений;</li><li>— принципы функционирования самообучающейся организации; этапы развития теории управления знаниями;</li><li>— теоретические основы построения команды изменений;</li><li>— какие изменения могут происходить в организации и как ими управлять</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— формировать цели организационных изменений</li><li>— применять методы управления сопротивлением;</li><li>— определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений;</li><li>— выбирать эффективный стиль управления изменениями;</li><li>— выбирать стратегию осуществления изменений; формировать систему управления знаниями в организации;</li><li>— оценивать потенциал сотрудников в условиях изменений;</li><li>— подбирать команды изменений;</li><li>— оценивать причины возникновения сопротивления изменениям;</li><li>— оценивать действия менеджеров в условиях изменений;</li><li>— определять этап развития организации, на котором она находится;</li><li>— определять потенциальные стратегии</li></ul>

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
		<p>осуществления изменений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— диагностировать причины изменений в организации;</li> <li>— проводить необходимые для решения различных задач организации исследования внутренней и внешней экономической среды;</li> <li>— оценивать и прогнозировать закономерности развития внешней и внутренней среды бизнеса, ее влияния на результаты деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— методами оценки потенциала сотрудников в условиях изменений;</li> <li>— методами подбора команды изменений;</li> <li>— методами оценки причин возникновения сопротивления изменениям;</li> <li>— правилами оценки действий менеджеров в условиях изменений;</li> <li>— методами оценки этапа развития организации, на котором она находится;</li> <li>— навыками оценки потенциальных стратегий осуществления изменений;</li> <li>— методами определения причин изменений в организации;</li> <li>— методами преодоления сопротивления изменениям.</li> </ul>

Знания, умения и навыки, приобретаемые обучающимися в результате изучения дисциплины «Управление изменениями», являются необходимыми для последующего поэтапного формирования компетенций и изучения дисциплин.

#### Междисциплинарные связи с дисциплинами

Компетенция	Этапы формирования компетенций, определяемые дисциплинами направления подготовки «Менеджмент»		
	начальный	последующий	итоговый
<b>ПК-1</b> Способен оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней экономической среды, ее влияния на результаты деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе	Маркетинг	Экономика труда	Управление изменениями
	Социальная реабилитация	Логистика	
	Корпоративная социальная ответственность	Производственная практика: технологическая	Производственная практика: научно-исследовательская работа
	Основы инклюзивной психологии		
	Деловые коммуникации		
	Основы делопроизводства		
Производственная практика: технологическая		Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды работы по дисциплине:

№ п/п	Виды учебных занятий	Всего часов по формам обучения, ак. ч					
		Очная		Очно-заочная		Заочная	
		всего	в том числе	всего	в том числе	всего	в том числе
<b>1</b>	<b>Контактная работа (объем работы обучающихся во взаимодействии с преподавателем) (всего)</b>	<b>26,2</b>		<b>26,2</b>		<b>18,2</b>	
	<i>В том числе в форме практической подготовки</i>		6		6		4
1.1	занятия лекционного типа (лекции)	6		6		4	
1.2	занятия семинарского типа (практические)*, в том числе:	18		18		12	
1.2.1	семинар-дискуссия, практические занятия		0 18		0 18		0 12
	<i>в форме практической подготовки</i>		6		6		4
1.2.2	занятия семинарского типа: лабораторные работы (лабораторные практикумы)	-		-		-	
1.2.3	курсовое проектирование (выполнение курсовой работы)	-		-		-	
1.3	контроль промежуточной аттестации и оценивание ее результатов, в том числе:	2,2		2,2		2,2	
1.3.1	консультации групповые		2		2		2
1.3.2	прохождение промежуточной аттестации		0,2		0,2		0,2
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>174</b>		<b>174</b>		<b>191</b>	
2.1	работа в электронной информационно-образовательной среде с образовательными ресурсами учебной библиотеки, компьютерными средствами обучения для подготовки к текущей и промежуточной аттестации, к курсовому проектированию (выполнению курсовых работ)	174		174		<b>191</b>	
2.2	самостоятельная работа при подготовке к промежуточной аттестации	<b>15,8</b>		<b>15,8</b>		<b>6,8</b>	
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость</b> часы	<b>216</b>		<b>216</b>		<b>216</b>	
	<b>дисциплины</b> зачетные единицы	6		6		6	
	форма промежуточной аттестации	экзамен					

\*

Семинар – семинар-дискуссия

ГТ - практическое занятие - глоссарный тренинг

ТТ - практическое занятие - тест-тренинг

ПЗТ - практическое занятие - позетовое тестирование

ЛС - практическое занятие - логическая схема

УД - семинар-обсуждение устного доклада

РФ – семинар-обсуждение реферата

Ассесмент реферата - семинар-ассесмент реферата

ВВ - вебинар

УЭ - семинар-обсуждение устного эссе

АЛТ - практическое занятие - алгоритмический тренинг

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Содержание разделов и тем

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1	Изменения и преобразования: связь и различие. Роль преобразований в современном менеджменте.	Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте. Разнообразие изменений в современной организации. Причины изменений. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития. Преобразования в совокупности изменений. Преобразования как средство воздействия и

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
		повышения организационного потенциала деятельности. Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации. Преобразования и использование творческого потенциала персонала. Преобразования в обеспечении синергетического эффекта в развитии организации.
2	Типология преобразований и проблемы их реализации. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента.	Научное и практическое значение построения типологии преобразований. Основные типы преобразований и их реализация в современном менеджменте. Восприятие преобразований и учет условий их реализации. Искусство проведения преобразований в организации. Потребность в преобразующем менеджменте. Типологическая интеграция подходов к преобразованиям в процессах менеджмента. Специфические черты системы, механизма и технологии преобразующего менеджмента. Основные принципы формирования преобразующего менеджмента.
3	Риски в преобразующем менеджменте. Диагностика потребностей и возможностей преобразований.	Риск как объективное свойство преобразований. Классификация рисков по типам преобразований. Отношение к риску в преобразующем менеджменте. Риски преобразований в дифференциации их по сферам деятельности организации. Потребности в организационных преобразованиях. Возможности организационных преобразований. Оценка потребностей и возможностей преобразований. Обучение как возможность непрерывного совершенствования организации.
4	Проектирование преобразований в организации. Противодействие преобразованиям.	Общие подходы к проектированию преобразований. Современные методики проведения преобразований. Организация проведения преобразований. Формирование благоприятной среды преобразований. Создание организационных условий для проведения преобразований. Отношение работников к преобразованиям: объективные предпосылки и факторы. Причины сопротивления преобразованиям. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям. Формирование позитивного отношения работников к преобразованиям.
5	Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами.	Стратегии влияния в работе руководителя. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований. Влияние через каналы формальных и неформальных коммуникаций. Принципы, способы и приемы оказания влияния. Современный менеджмент и потребность в лидерстве. Особенности деятельности, личности и мышления лидера преобразований. Условия эффективного взаимодействия, ведущего к преобразованиям. Команда преобразований. Лидерство и обучающаяся организация. Лидерство как инструмент преобразований. Предпосылки и причины возникновения конфликтов в процессе преобразований. Уровни конфликта в организации и процесс конфликта. Стратегии и методы управления конфликтами. Процесс разрешения конфликта.
6	Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований. Эффективность преобразований.	Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента. Поддержка образовательного менеджмента в организации. Управление знаниями. Управление интеллектуальным потенциалом. Проблемы образования и формирования преобразующего мышления. Основные черты современной эффективной организации. Модели и частные методики оценки эффективности преобразований. Система оценки эффективности преобразований. Условия и принципы эффективности преобразований.

## 5.2 Занятия лекционного и семинарского типа

### 5.2.1 Темы лекций

#### Раздел 1. Изменения и преобразования: связь и различие. Роль преобразований в современном менеджменте.

1. Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте. Преобразования как средство воздействия и повышения организационного потенциала деятельности.

**Раздел 2. Типология преобразований и проблемы их реализации. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента.**

1. Основные типы преобразований и их реализация в современном менеджменте.
2. Специфические черты системы, механизма и технологии преобразующего менеджмента.

**Раздел 3. Риски в преобразующем менеджменте. Диагностика потребностей и возможностей преобразований.**

1. Риск как объективное свойство преобразований. Возможности организационных преобразований.

**Раздел 4. Проектирование преобразований в организации. Противодействие преобразованиям.**

1. Современные методики проведения преобразований.
2. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям.

**Раздел 5. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами.**

1. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований. Лидерство как инструмент преобразований.

**Раздел 6. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований. Эффективность преобразований.**

1. Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента.
2. Система оценки эффективности преобразований.

**5.2.2 Вопросы для обсуждения на семинарах и практических занятиях**

**Раздел 1. Изменения и преобразования: связь и различие. Роль преобразований в современном менеджменте.**

1. В чем проявляется отличие изменений в процессах функционирования и в процессах развития организации?
2. Как определить причины и потребности в изменениях?
3. Чем отличаются изменения на разных этапах развития организации?
4. Какими бывают последствия изменений?
5. В чем особенности и отличительные черты преобразований?
6. Чем различаются изменения и преобразования?
7. Как можно влиять на изменения и какие из них не поддаются влиянию?
8. Как связаны между собой понятия «преобразования» и «организационный потенциал деятельности»?
9. Как приоритеты в развитии организации влияют на выбор и реализацию преобразований?
10. Можно ли оценить результаты преобразований и каким образом?

**Раздел 2. Типология преобразований и проблемы их реализации. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента.**

1. Что является критерием выбора типа преобразований из возможной их совокупности?
2. В чем и как проявляются противоречия между необходимостью и условиями проведения преобразований?
3. Какие факторы влияют на восприятие преобразований?
4. В чем проявляется искусство проведения преобразований?
5. Как организовать разработку преобразований?
6. Всегда ли преобразования влияют на эффективность управления организацией?
7. Как можно и по каким критериям ранжировать преобразования при их выборе и оценке?
8. Какие типологические характеристики и признаки преобразований вам известны?
9. Как надо учитывать восприятие преобразований при их практической реализации?
10. Что представляет собой система преобразующего менеджмента?

**Раздел 3. Риски в преобразующем менеджменте. Диагностика потребностей и возможностей преобразований.**

1. Какие факторы влияют на степень рискованности преобразований?
2. Возможны ли преобразования, не содержащие риска?
3. Почему возникают риски в преобразованиях?
4. Какие риски наиболее характерны для определенных видов преобразований?
5. Зависит ли успех преобразований от отношения к рискам и каким образом?
6. Возможно ли управление рисками и в чем оно может проявляться?
7. Как формируется система управления рисками преобразований?

8. Как анализируется «силовое поле» преобразований?
9. Назовите способы оценки преобразующих возможностей организационной культуры.
10. Каковы пути распространения обучения в организации, создания для этого необходимых условий?

#### **Раздел 4. Проектирование преобразований в организации. Противодействие преобразованиям.**

1. Какие подходы к проведению изменений используются в практике деятельности организаций?
2. Назовите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.
3. Какие этапы существуют в процессе планирования и внедрения изменения?
4. Какие возможности открывает перед организацией использование реинжиниринга, концепции организационного развития и бенчмаркинга?
5. Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.
6. Какие мероприятия можно предложить для формирования среды, благоприятной для преобразований?
7. Чем полезно сотрудничество при проведении преобразований?
8. Какие существуют предпосылки для отрицательного отношения работников к преобразованиям?
9. Какие факторы влияют на отношение работников организации к преобразованиям?
10. Каковы возможные причины сопротивления изменениям со стороны работников организации?

#### **Раздел 5. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами.**

1. Каковы основные стратегии влияния в процессе преобразований?
2. Каким образом можно обеспечить и сохранить высокую управляемость организации при проведении изменений?
3. В каких ситуациях будет более эффективным использование формальной власти, а в каких – неформального влияния?
4. Каковы положительные и возможные отрицательные аспекты сотрудничества как формы влияния на работников?
5. Какую роль играют коммуникации в процессе преобразований?
6. Каким образом используются каналы формальных и неформальных коммуникаций для усиления влияния руководителя в ходе преобразований?
7. Каковы основные принципы эффективного использования власти руководителя в процессе проведения изменений?
8. С чем связана высокая вероятность возникновения конфликтов в процессе преобразования в организации?
9. Может ли конфликт принести пользу организации и в чем конкретно она может выражаться?
10. Каковы задачи руководителя в случае угрозы конфликта?

#### **Раздел 6. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований. Эффективность преобразований.**

1. Какова структура интеллектуального потенциала?
2. Какова типология ресурсов интеллектуального потенциала?
3. Что такое самообучающаяся организация? Нарисуйте портрет сотрудника самообучающейся организации.
4. Каковы основные этапы эволюции интеллектуального потенциала?
5. Каковы принципы разработки и внедрения ключевых показателей преобразований?
6. Проанализируйте проблемы оценки эффективности преобразований.
7. Как определяются целевые перспективы преобразований на основе модели BSC?
8. Каковы принципы работы с моделью оценки эффективности преобразований?
9. Какова методика оценки эффективности отдельных преобразующих мероприятий?
10. Какие вам известны методы оценки условий качества преобразований?

**5.3 Определение соотношения объема занятий, проведенное путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися по очной, очно-заочной форме**

Виды контактной работы	Образовательные технологии		Контактная работа	
	Объем занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися (ак.ч)	Объем занятий с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (ак.ч)	(всего ак.ч.)	в том числе в форме практической подготовки ( ак.ч.)
Лекционного типа (лекции)	6	-	6	-
Семинарского типа (семинар)	-	-	-	-
Семинарского типа (практические занятия)	-	18	18	-
в том числе в форме практической подготовки	-	-	-	6
Семинарского типа (курсовое проектирование (работа))				-
Семинарского типа (лабораторные работы)	-	-	-	-
в том числе в форме практической подготовки	-	-	-	-
Промежуточная аттестация (экзамен)	2,2	-	2,2	-
Итого	8,2	18	26,2	6

*Соотношение объема занятий, проведенных путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися по очной, очно-заочной форме 31 %*

**5.4 Определение соотношения объема занятий, проведенное путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися по заочной форме**

Виды контактной работы	Образовательные технологии		Контактная работа	
	Объем занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися (ак.ч)	Объем занятий с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (ак.ч)	(всего ак.ч.)	в том числе в форме практической подготовки ( ак.ч.)
Лекционного типа (лекции)	4	-	4	-
Семинарского типа (семинар)	-	-	-	-
Семинарского типа	-	12	12	-



Виды контактной работы	Образовательные технологии		Контактная работа	
	Объем занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися (ак.ч)	Объем занятий с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (ак.ч)	(всего ак.ч.)	в том числе в форме практической подготовки (ак.ч.)
<b>(практические занятия)</b>				
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-	4
<b>Семинарского типа (курсовое проектирование (работа))</b>				-
<b>Семинарского типа (лабораторные работы)</b>	-	-	-	-
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-	-
<b>Промежуточная аттестация (экзамен)</b>	2,2	-	<b>2,2</b>	-
Итого	6,2	12	<b>18,2</b>	<b>4</b>

*Соотношение объема занятий, проведенных путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися по заочной форме 34 %*

## **6. Методические указания по освоению дисциплины**

### **6.1 Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

#### *Методические указания для преподавателя*

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес студентов к учебной деятельности и к изучению конкретной учебной дисциплины, сформировать у обучающихся ориентиры для самостоятельной работы над дисциплиной.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов дисциплины, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой дополняется работой с тестирующими системами, тренинговыми программами, информационными базами, образовательным ресурсом электронной информационно-образовательной среды и сети Интернет.

### **6.2 Методические материалы обучающимся по дисциплине, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Методические материалы доступны на сайте «Личная студия» в разделе «Методические указания и пособия».

1. Методические указания «Введение в технологию обучения».
2. Методические указания по проведению учебного занятия «Вебинар».
3. Методические указания по проведению занятия «Семинар-обсуждение устного эссе», «Семинар-обсуждение устного доклада».
4. Методические указания по проведению занятия «Семинар – семинар-ассесмент реферата».
5. Методические указания по проведению занятия «Семинар – ассесмент дневника по физкультуре и спорту».
6. Методические указания по проведению занятия «Семинар – обсуждение реферата».

7. Методические указания по проведению учебного занятия с компьютерным средством обучения «Практическое занятие - тест-тренинг».

8. Методические указания по проведению учебного занятия с компьютерным средством обучения «Практическое занятие - глоссарный тренинг».

9. Методические указания по проведению занятия «Практическое занятие - поэтовое тестирование».

10. Положение о реализации электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

11. Методические указания по проведению занятия «Практическое занятие - алгоритмический тренинг».

Указанные методические материалы для обучающихся доступны в Личной студии обучающегося, в разделе ресурсы.

### **6.3 Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия и переработки учебного материала.

Подбор и разработка учебных материалов должны производиться с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Выбор средств и методов обучения осуществляется самим преподавателем. При этом в образовательном процессе рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений студентов с ограниченными возможностями здоровья с преподавателями и другими студентами, создания комфортного психологического климата в студенческой группе.

Разработка учебных материалов и организация учебного процесса проводится с учетом нормативных документов и локальных актов образовательной организации.

В соответствии с нормативными документами инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь; инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);

- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом экзамена может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья организация обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися с использованием клавиатуры с азбукой Брайля, либо надиктовываются ассистенту;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом и/или использованием специализированным программным обеспечением Jaws;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- имеется в наличии информационная система "Исток" для слабослышащих коллективного пользования;
  - по их желанию испытания проводятся в электронной или письменной форме;
  - г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
    - тестовые и тренировочные задания по текущей и промежуточной аттестации выполняются обучающимися на компьютере через сайт «Личная студия» с использованием электронного обучения, дистанционных технологий;
    - для обучения лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата используется электронный образовательный ресурс, электронная информационно-образовательная среда;
    - по их желанию испытания проводятся в устной форме.
- О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

#### **6.4 Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста, формирование у него способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи профессиональной деятельности, используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и его ответственность за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда самостоятельная работа подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения;
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

##### **6.4.1 Формы самостоятельной работы обучающихся по разделам дисциплины**

**Раздел 1. Изменения и преобразования: связь и различие. Роль преобразований в современном менеджменте.**

##### **Темы рефератов:**

1. Напишите реферат-рецензию на статью: Никитина Наталья Олеговна УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПО МЕТОДОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО // Colloquium-journal. 2020. №1 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektirovaniem-organizatsionnyh-izmeneniy-po-metodologii-berezhlivoe-proizvodstvo>.

Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

2. Напишите реферат-рецензию на статью: Кудрова Надежда Анатольевна, Дубинин Андрей Михайлович УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. №1 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-sisteme-gosudarstvennyh-zakupok>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
3. Напишите реферат-рецензию на статью: Кетебаева Айзада Куаныш Кызы РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ // Вестник науки и образования. 2020. №8-1 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-upravleniya-izmeneniyami-v-organizatsii-formirovanie-sistemy-upravleniya-organizatsionnymi-izmeneniyami-na>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
4. Напишите реферат-рецензию на статью: И. Л. Авдеева, Р. А. Марков СОВРЕМЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИТ-СФЕРЫ // Вестник Академии знаний. 2020. №2 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-protsessy-upravleniya-izmeneniyami-na-predpriyatiyah-it-sfery>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
5. Напишите реферат-рецензию на статью: Патрушев В.С., Попов В.Л. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОМПАНИИ // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-izmeneniyami-pri-tsifrovizatsii-kompanii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
6. Напишите реферат-рецензию на статью: Д. В. Николаев УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ // ЕГИ. 2020. №2 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-protsessami-realizatsii-strategicheskikh-izmeneniy>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
7. Напишите реферат-рецензию на статью: Пономарев А.Л. АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №5-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-modeley-upravleniya-organizatsionnymi-izmeneniyami-v-sovremennyh-usloviyah>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
8. Напишите реферат-рецензию на статью: Грязнова Елена Роландовна, Абраменко Алла Алексеевна Управление текучестью ключевого персонала в условиях организационных изменений // Гуманитарный научный журнал. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tekuchestyu-klyuchevogo-personala-v-usloviyah-organizatsionnyh-izmeneniy>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
9. Напишите реферат-рецензию на статью: Алтынова Н.А., Ахмадуллина Р.З., Пядышев А.В., Садеев А.Х. ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЖИЗНИ КОМПАНИИ КАК ОБЪЕКТ ИЗУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ФОРД) // МНИЖ. 2020. №1-2 (91). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodolzhitelnost-zhizni-kompanii-kak-obekt-izucheniya-na-osnove-upravleniya-izmeneniyami-na-primere-kompanii-ford>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
10. Напишите реферат-рецензию на статью: Ищенко Алена Игоревна, Шматко Алексей Дмитриевич ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ // Скиф. 2020. №2 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnyh-izmeneniy-i-tsifrovizatsii-ekonomiki-na-protsessy-upravleniya-personalom>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
11. Напишите реферат-рецензию на статью: Ерастова Валерия Павловна ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ // Контентус. 2019. №S11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-upravleniya-izmeneniyami-v-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
12. Напишите реферат-рецензию на статью: Широнова Елена Михайловна Концептуальные подходы к управлению изменениями в зарубежных исследованиях // Вестник ГУУ. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-upravleniyu-izmeneniyami-v-zarubezhnyh-issledovaniyah>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

13. Напишите реферат-рецензию на статью: Абидоков Мурат Магомедович ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2019. №1 (235). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseli-i-printsipy-upravleniya-izmeneniyami-v-ekonomicheskoy-sisteme>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

14. Напишите реферат-рецензию на статью: Шакиров А.А., Сайфудинова Н.З. МНОГОМЕРНЫЕ МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ, УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ // Скиф. 2019. №11 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mnogomernye-metody-vnedreniya-korporativnyh-sistem-upravleniya-riskami-i-upravleniya-izmeneniyami>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

15. Напишите реферат-рецензию на статью: Мацкуляк Иван Дмитриевич, Сапожникова Надежда Тихоновна, Харчилава Гоча Патаевич Прорывная экономика: к теории управления изменениями экономических систем // Управленец. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proryvnaya-ekonomika-k-teorii-upravleniya-izmeneniyami-ekonomicheskikh-sistem>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

16. Напишите реферат-рецензию на статью: Егоров Евгений Евгеньевич, Виноградова Светлана Александровна, Лазутин Виктор Романович Некоторые аспекты типологии лидерства в условиях управления изменениями // Московский экономический журнал. 2019. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-tipologii-liderstva-v-usloviyah-upravleniya-izmeneniyami>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

17. Напишите реферат-рецензию на статью: Адаменко А.А., Солодкин В.С. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ КРУПНОЙ КОРПОРАЦИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ЕЕ ФУНКЦИИ // Вестник Академии знаний. 2019. №1 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-izmeneniyami-vo-vnutrenney-srede-krupnoy-korporatsii-obespechivayushchie-ee-funktsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

18. Напишите реферат-рецензию на статью: Приймак Наталья Сергеевна ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ИДЕНТИФИКАЦИИ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ДРАЙВЕРОВ ИЗМЕНЕНИЙ // Проблемы экономики. 2019. №3 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-upravleniya-strategicheskimi-izmeneniyami-na-predpriyatii-v-usloviyah-identifikatsii-vliyaniya-vneshnih-i-vnutrennih>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

19. Напишите реферат-рецензию на статью: Лебедева Н. Ю., Широнова Е. М. Критический обзор зарубежных исследований роли ценностей в организационных изменениях // Вестник ГУУ. 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriticheskii-obzor-zarubezhnyh-issledovaniy-rol-i-tsennostey-v-organizatsionnyh-izmeneniyah>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

20. Напишите реферат-рецензию на статью: Шадченко Наталья Юрьевна Некоторые аспекты управления сопротивлением изменениям в организационной структуре предприятия // Базис. 2018. №2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-upravleniya-soprotivleniem-izmeneniyam-v-organizatsionnoy-strukture-predpriyatiya>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

## **Раздел 2. Типология преобразований и проблемы их реализации. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента.**

### **Темы устных докладов:**

1. Влияние преобразований на тенденции развития организации.
2. Типология преобразований.
3. Разные типы преобразований и различные условия их осуществления.
4. Роль преобразований в реализации искусства менеджера.
5. Выбор типа преобразований с учетом потребностей в них и созревших условий реализации.
6. Многокритериальная матрица оценки различных типов преобразований.
7. Анализ необходимых условий преобразований и возможности их практического осуществления.
8. Особенности преобразующего менеджмента.
9. Интеграционные подходы к реализации различных типов преобразований.
10. Роль системы, механизма и технологии менеджмента в реализации преобразований.
11. Принципы преобразующего менеджмента.

12. Оценка возможностей преобразований по характерам системы, механизма и технологии менеджмента.
13. Принципы интеграции преобразований.
14. Принципы преобразующего менеджмента в практической реализации преобразований.
15. Принцип системности преобразований.
16. Принцип ресурсного обеспечения преобразований.
17. Принцип своевременности преобразований.
18. Принцип цикличности развития организации.
19. Принцип целенаправленности.
20. Принцип социально-психологического сопровождения преобразований.

### **Раздел 3. Риски в преобразующем менеджменте. Диагностика потребностей и возможностей преобразований.**

#### **Темы рефератов:**

1. Напишите реферат-рецензию на статью: Д. В. Николаев ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ // ЕГИ. 2020. №3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-vnedreniya-sistemy-upravleniya-riskami-v-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
2. Напишите реферат-рецензию на статью: Шакиров А.А., Сайфудинова Н.З. МНОГОМЕРНЫЕ МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ, УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ // Скиф. 2019. №11 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mnogomernye-metody-vnedreniya-korporativnyh-sistem-upravleniya-riskami-i-upravleniya-izmeneniyami>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
3. Напишите реферат-рецензию на статью: Хаит Давид Давидович Методы управления рисками системы управления предприятием в условиях изменяющейся внешней среды // Известия СПбГЭУ. 2019. №2 (116). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-riskami-sistemy-upravleniya-predpriyatiem-v-usloviyah-izmenyayuscheysya-vneshney-sredy>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
4. Напишите реферат-рецензию на статью: Башинская Ирина Александровна РИСКООУСТОЙЧИВОСТЬ КАК КРИТЕРИЙ ОРИЕНТИРОВАННОГО НА БЕЗОПАСНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ // БИ. 2019. №11 (502). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riskoustoychivost-kak-kriteriy-orientirovannogo-na-bezopasnost-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
5. Напишите реферат-рецензию на статью: Шилкина Альвина Тариеловна, Варакина Ольга Евгеньевна ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РИСК ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В КОНТЕКСТЕ ИНДУСТРИИ 4.0 // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-risk-orientirovannogo-podhoda-v-kontekste-industrii-4-0>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
6. Напишите реферат-рецензию на статью: Карасев О. И., Муканина Е. И. Метод экспертных оценок в форсайт-исследованиях // Статистика и экономика. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-ekspertnyh-otsenok-v-forsayt-issledovaniyah>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
7. Напишите реферат-рецензию на статью: Дивина Т.В., Петракова Е.А., Вишневский М.С. Основные методы анализа экспертных оценок // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-analiza-ekspertnyh-otsenok>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
8. Напишите реферат-рецензию на статью: Зуева Татьяна Игоревна ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК ПРИ ПРОГНОЗИРОВАНИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ // Московский экономический журнал. 2020. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metoda-ekspertnyh-otsenok-pri-prognozirovanii-pokazateley-innovatsionnogo-potentsiala-predpriyatiya>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
9. Напишите реферат-рецензию на статью: Сбитнева А.А., Гурьянова Е.О., Веркнер А.С. Применение стратегических карт и методов экспертных оценок в задачах управления инженерной деятельностью // Colloquium-journal. 2019. №21 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-strategicheskikh-kart-i-metodov-ekspertnyh-otsenok-v-zadachah-upravleniya-inzhenernoy-deyatelnostyu>.

Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

10. Напишите реферат-рецензию на статью: Куфтырева Наталья Александровна Методика экономического обоснования выбора бизнес-процесса для целей оптимизации // РППЭ. 2019. №2 (100). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-ekonomicheskogo-obosnovaniya-vybora-biznes-protssesa-dlya-tseley-optimizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

11. Напишите реферат-рецензию на статью: Наточеева Наталья Николаевна, Гуриева Лира Константиновна, Кузнецова Виктория Игоревна ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ // Научен вектор на Балканите. 2020. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovyh-riskov-v-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

12. Напишите реферат-рецензию на статью: Орлов А.А. МЕХАНИЗМЫ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ // Инновации и инвестиции. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-neytralizatsii-finansovyh-riskov-predpriyatiya-1>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

13. Напишите реферат-рецензию на статью: Сургаева В.Е. ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №5-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovyh-riskov-kommercheskoy-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

14. Напишите реферат-рецензию на статью: Кувшинкина Евгения Борисовна ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ // Colloquium-journal. 2020. №1 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-upravleniya-finansovymi-riskami-v-deyatelnosti-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

15. Напишите реферат-рецензию на статью: Алиева Кызы С. Т. УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ РИСКАМИ // ЭВД. 2020. №1 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-investitsionnymi-riskami-5>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

16. Напишите реферат-рецензию на статью: Джабраилов Умахан Алхасович СТРАХОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РИСКА КАК КЛЮЧЕВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СТРАХОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ // УЭПС. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strahovanie-predprinimatelskogo-riska-kak-klyuchevoe-napravlenie-strahovaniya-investitsionnyh-riskov>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

17. Напишите реферат-рецензию на статью: Пупенцова С.В., Титов А.Б., Ливинцова М.Г. ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА // Вестник ВУиТ. 2020. №1 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-investitsionnoy-privlekatelности-predpriyatiya-v-usloviyah-neopredelennosti-i-riska>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

18. Напишите реферат-рецензию на статью: Игнатьев Дмитрий Николаевич ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА ПРИ ОЦЕНКЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ // StudNet. 2020. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-riska-pri-otsenke-investitsionnyh-proektov>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

19. Напишите реферат-рецензию на статью: А. Г. Байербах НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ И КЛАССИФИКАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-podhody-k-opredeleniyu-suschnosti-i-klassifikatsii-ekonomicheskikh-riskov>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

20. Напишите реферат-рецензию на статью: А. А. Адаменко, Д. В. Петров, В. В. Маркелов КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ РИСКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // ЕГИ. 2020. №2 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-faktorov-riska-predprinimatelskoy-deyatelnosti>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

#### **Раздел 4. Проектирование преобразований в организации. Противодействие преобразованиям.**

#### Темы устных докладов:

1. Подходы и методы проектирования изменений.
2. Организационное преобразование как процесс изменения ценностей и поведения людей.
3. Факторы формирования среды преобразующего менеджмента.
4. Практические проблемы реализации изменений.
5. Отличительные черты организационной культуры, поддерживающей изменения.
6. Преобразование как организационная проблема.
7. Социальная база преобразований в организации.
8. Методики и приемы предотвращения сопротивления изменениям со стороны персонала.
9. Методы мотивации работников к преобразованиям.
10. Формы сопротивления изменениям со стороны работников и возможности его устранения.
11. Ролевое поведение и ролевая модель.
12. Неформальные каналы коммуникаций.
13. Приемы преодоления сопротивления нововведениям.
14. Тактика обращения с сопротивлением изменениям.
15. «Директивное» поведение руководителя.
16. Причины сопротивления людей организационным изменениям.
17. Экономические причины неприятия и противодействия нововведениям.
18. Социальные причины неприятия и противодействия нововведениям.
19. Психологические причины неприятия и противодействия нововведениям.
20. Континуум реакции на организационные изменения.

#### Раздел 5. Основные принципы использования власти в управлении изменениями. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте. Управление конфликтами.

##### Темы рефератов:

1. Напишите реферат-рецензию на статью: Розенберг Наталья Владимировна, Алешина Анна Александровна ЛИДЕРЫ МНЕНИЙ И ИХ РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ // Наука. Общество. Государство. 2020. №1 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lidery-mneniy-i-ih-rol-v-formirovanii-korporativnoy-kultury-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

2. Напишите реферат-рецензию на статью: Тараскина Юлия Викторовна, Азизова Есения Анатольевна, Кушнер Анна Алексеевна ПЛАНИРОВАНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-reinzhiniringa-biznes-protsessov-kak-instrument-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiyami>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

3. Напишите реферат-рецензию на статью: Остапенко Вадим Вячеславович, Морозова Анастасия Максимовна ЛИДЕРСТВО КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ // Вестник науки и образования. 2019. №21-1 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-kak-strategicheskij-instrument-upravleniya-predpriyatiem>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

4. Напишите реферат-рецензию на статью: Грошев И. В., Хэ Мэнин СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ // Управление. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-modeley-transformatsii-organizatsionnoy-kultury>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

5. Напишите реферат-рецензию на статью: Шадченко Наталья Юрьевна ОБ ОСОБЕННОСТЯХ КОММУНИКАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // Базис. 2020. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-osobennostyah-kommunikatsiy-v-sovremennoy-ekonomicheskoy-deystvitelnosti>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

6. Напишите реферат-рецензию на статью: А. В. Быченков, И. А. Морозова МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: СООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ СТРУКТУРОЙ И КООРДИНАЦИЕЙ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №12-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-vzaimodeystviya-v-organizatsiyah-sootvetstvie-mezhdu-strukturoy-i-koordinatsiyey>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

7. Напишите реферат-рецензию на статью: Татьяна Ильдаровна Алифанова Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях. Часть 2 // Управленческие



- науки. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirrovanniy-podhod-k-upravleniyu-vnutrennimi-i-vneshnimi-krizis-kommunikatsiyami-v-organizatsiyah-chast-2>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
8. Напишите реферат-рецензию на статью: Алифанова Татьяна Ильдаровна Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях. Часть 1 // Управленческие науки. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirrovannyy-podhod-k-upravleniyu-vnutrennimi-i-vneshnimi-krizis-kommunikatsiyami-v-organizatsiyah-chast-1>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
9. Напишите реферат-рецензию на статью: Б. Н. Герасимов Технологизация коммуникаций организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologizatsiya-kommunikatsiy-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
10. Напишите реферат-рецензию на статью: Данилов Владимир Анатольевич УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК НА ПРИМЕРЕ ООО «РОСТОВСКИЙ КОМБИНАТ ШАМПАНСКИХ ВИН» // МСХ. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-na-predpriyatiyah-apk-na-primere-ooo-rostovskiy-kombinat-shampanskikh-vin>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
11. Напишите реферат-рецензию на статью: Грязева-Добшинская Вера Геннадьевна, Дмитриева Юлия Александровна, Маркина Нина Витальевна Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров // Вестник МГОУ. 2018. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsionnoe-liderstvo-i-strategicheskie-upravlencheskie-ustanovki-menedzherov>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
12. Напишите реферат-рецензию на статью: Бабаева Джарият Гадживердиевна ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ // УЭПС. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-liderstva-v-rossiyskih-kompaniyah>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
13. Напишите реферат-рецензию на статью: Т. Г. Гусева ЛИДЕРСТВО КАК ФЕНОМЕН СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №12-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-kak-fenomen-sovremennogo-menedzhmenta>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
14. Напишите реферат-рецензию на статью: Казначеева Светлана Николаевна, Челнокова Елена Александровна К вопросу о формировании лидерства // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №2 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-formirovanii-liderstva>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
15. Напишите реферат-рецензию на статью: Робинова Ю. А. Психология лидерства // Colloquium-journal. 2019. №21 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-liderstva>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
16. Напишите реферат-рецензию на статью: Бережной А.В., Аванесян Д.Н. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ // ЕГИ. 2019. №23 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-trudovymi-konfliktami-v-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
17. Напишите реферат-рецензию на статью: Матюнин Л. В., Жураховский А. С., Чекан А. А., Шолотонова Е. С. ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНФЛИКТОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКЕ // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. 2019. №2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-instrumentov-konfliktologii-v-sovremennoy-praktike>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
18. Напишите реферат-рецензию на статью: Казначеева Светлана Николаевна, Быстрова Наталья Васильевна, Казначеев Дмитрий Александрович К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №6 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-upravlenii-konfliktami-v-organizatsii>. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.
19. Напишите реферат-рецензию на статью: Васкевич Дарья Валерьевна Управление конфликтами на предприятии // Academy. 2019. №7 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-na-predpriyatii>.

na-predpriyatii. Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

20. Напишите реферат-рецензию на статью: П. Д. Яковлева МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ В КОРПОРАЦИИ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-upravleniya-konfliktami-interesov-v-korporatsii>.

Сформулируйте основные утверждения автора. Выразите свое мнение по поводу утверждений автора и обоснуйте его.

## 7. Фонд оценочных материалов для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

### 7.1. Система оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, а также критерии выставления оценок, описание шкал оценивания

№ п/п	Наименование формы проведения текущей и промежуточной аттестации	Описание показателей оценочного материала	Представление оценочного материала в фонде	Критерии и описание шкал оценивания (шкалы: 0 – 100%, четырехбалльная, тахометрическая)
1	Позетовое тестирование (ПЗТ)	Контрольное мероприятие по учебному материалу каждой темы (раздела) дисциплины, состоящее в выполнении обучающимся системы стандартизированных заданий, которая позволяет автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Модульное тестирование включает в себя следующие типы заданий: задание с единственным выбором ответа из предложенных вариантов, задание на определение верных и неверных суждений; задание с множественным выбором ответов.	Система стандартизированных заданий	- от 0 до 49,9 % выполненных заданий – не удовлетворительно; - от 50% до 69,9% - удовлетворительно; - от 70% до 89,9% - хорошо; - от 90% до 100% - отлично.
2	Экзамен	1-я часть экзамена: выполнение обучающимися практико-ориентированных заданий (аттестационное испытание промежуточной аттестации, проводимое устно с использованием телекоммуникационных технологий)	Практико-ориентированные задания	<i>Критерии оценивания преподавателем практико-ориентированной части экзамена:</i> – соответствие содержания ответа заданию, полнота раскрытия темы/задания (оценка соответствия содержания ответа теме/заданию); – умение проводить аналитический анализ прочитанной учебной и научной литературы, сопоставлять теорию и практику; – логичность, последовательность изложения ответа; – наличие собственного

№ п/п	Наименование формы проведения текущей и промежуточной аттестации	Описание показателей оценочного материала	Представление оценочного материала в фонде	Критерии и описание шкал оценивания (шкалы: 0 – 100%, четырехбалльная, тахометрическая)
				<p>отношения обучающегося к теме/заданию; – аргументированность, доказательность излагаемого материала.</p> <p><i>Описание шкалы оценивания практико-ориентированной части экзамена</i></p> <p>Оценка «отлично» выставляется за ответ, в котором содержание соответствует теме или заданию, обучающийся глубоко и прочно усвоил учебный материал, последовательно, четко и логически стройно излагает его, демонстрирует собственные суждения и размышления на заданную тему, делает соответствующие выводы; умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, приводит материалы различных научных источников, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения задания, показывает должный уровень сформированности компетенций.</p> <p>Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если ответ соответствует и раскрывает тему или задание, показывает знание учебного материала, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей при выполнении задания, правильно применяет теоретические положения при выполнении задания, владеет необходимыми навыками и приемами его выполнения, однако испытывает небольшие затруднения при формулировке собственного мнения, показывает должный</p>

№ п/п	Наименование формы проведения текущей и промежуточной аттестации	Описание показателей оценочного материала	Представление оценочного материала в фонде	Критерии и описание шкал оценивания (шкалы: 0 – 100%, четырехбалльная, тахометрическая)
				<p>уровень сформированности компетенций.</p> <p>Оценка <i>«удовлетворительно»</i> выставляется обучающемуся, если ответ в полной мере раскрывает тему/задание, обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении учебного материала по заданию, его собственные суждения и размышления на заданную тему носят поверхностный характер.</p> <p>Оценка <i>«неудовлетворительно»</i> выставляется обучающемуся, если не раскрыта тема, содержание ответа не соответствует теме, обучающийся не обладает знаниями по значительной части учебного материала и не может грамотно изложить ответ на поставленное задание, не высказывает своего мнения по теме, допускает существенные ошибки, ответ выстроен непоследовательно, неаргументированно.</p> <p>Итоговая оценка за экзамен выставляется преподавателем в совокупности на основе оценивания результатов электронного тестирования обучающихся и выполнения ими практико-ориентированной части экзамена</p>
		2-я часть экзамена: выполнение электронного тестирования (аттестационное испытание промежуточной аттестации с использованием информационных тестовых систем)	Система стандартизированных заданий (тестов)	<p><i>Описание шкалы оценивания электронного тестирования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– от 0 до 49,9 % выполненных заданий – неудовлетворительно;</li> <li>– от 50 до 69,9% – удовлетворительно;</li> <li>– от 70 до 89,9% – хорошо;</li> <li>– от 90 до 100% – отлично</li> </ul>

**7.2 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**

**Раздел 1**

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

Тип	Группа
-----	--------

**Задание**

Порядковый номер задания	1
Тип	1
Вес	1

Эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени — это _____ изменения	
	содержание
	цели
	процесс
	функции

**Задание**

Порядковый номер задания	2
Тип	1
Вес	1

Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, — это _____ изменения	
	содержание
	цели
	процесс
	функции

**Задание**

Порядковый номер задания	3
Тип	1
Вес	1

Процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем, освоение компанией новых идей или моделей поведения — это организационные _____	
	изменения
	цели
	принципы
	функции

**Задание**

Порядковый номер задания	4
Тип	1
Вес	1

В организациях внедрение новых методов и технологий, с тем, чтобы преобразовать деятельность организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка, означают _____	
	изменения
	функции
	принципы
	цели

**Задание**

Порядковый номер задания	5
Тип	1
Вес	1

Организационные изменения, связанные с организационно-правовыми преобразованиями компании, при котором меняется состав или правовая форма юридических лиц, называются _____	
	трансформацией

	реформированием
	концентрацией
	специализацией

**Задание**

Порядковый номер задания	6
Тип	1
Вес	1

Виды возможных трансформаций организаций перечислены в	
	Гражданском кодексе РФ
	Конституции РФ
	Налоговом кодексе РФ
	Законе «О техническом регулировании»

**Задание**

Порядковый номер задания	7
Тип	1
Вес	1

Приведение формы в соответствие с изменившимся содержанием - это	
	реформирование
	реструктуризация
	реорганизация
	трансформация

**Задание**

Порядковый номер задания	8
Тип	1
Вес	1

Внедрение новых информационных технологий, систем стимулирования труда и продвижения по службе, увеличение гибкости технологических процессов - это	
	реорганизация
	реформирование
	реструктуризация
	трансформация

**Задание**

Порядковый номер задания	9
Тип	1
Вес	1

Процесс комплексного изменения методов функционирования организации и ее структуры - это	
	реструктуризация
	реформирование
	реорганизация
	трансформация

**Задание**

Порядковый номер задания	10
Тип	1
Вес	1

Реформирование организаций может осуществляться в форме реструктуризации и	
	реорганизации
	специализации
	трансформации
	интеграции

**Задание**

Порядковый номер задания	11
Тип	2
Вес	5

Организационные изменения по характеру изменений классифицируются на революционные и
--

	эволюционные
	оперативные
	тактические
	стратегические

**Задание**

Порядковый номер задания	12
Тип	2
Вес	5

Организационные изменения по типу развития классифицируются на экстенсивные и	
	интенсивные
	оперативные
	тактические
	стратегические

**Задание**

Порядковый номер задания	13
Тип	2
Вес	5

Организационные изменения по направленности развития классифицируются на прогрессивные и	
	регрессивные
	оперативные
	тактические
	стратегические

**Задание**

Порядковый номер задания	14
Тип	2
Вес	5

Организационные изменения по масштабам изменений классифицируются на локальные и	
	всеобъемлющие
	прогрессивные
	регрессивные
	оперативные

**Задание**

Порядковый номер задания	15
Тип	1
Вес	7

План действий, описывающий распределение ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации, — это _____ организации	
	стратегия
	прогноз
	тактика
	миссия

**Раздел 2**

**Задание**

Порядковый номер задания	1
Тип	1
Вес	1

Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, — это теория Е и теория	
	О
	М
	С
	А

**Задание**

Порядковый номер задания	2
Тип	1
Вес	1

Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании, - это теория

	Е
	О
	С
	А

**Задание**

Порядковый номер задания	3
Тип	1
Вес	1

Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, - это теория

	Е
	О
	С
	А

**Задание**

Порядковый номер задания	4
Тип	1
Вес	1

Руководители используют жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз, основываясь на теории \_\_\_ в управлении организационными изменениями

	Е
	О
	С
	А

**Задание**

Порядковый номер задания	5
Тип	1
Вес	1

Руководители ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх, основываясь на теории \_\_\_ в управлении организационными изменениями

	Е
	О
	С
	А

**Задание**

Порядковый номер задания	6
Тип	2
Вес	5

Мировой опыт показывает, что теорию О в чистом виде предпочитают использовать японские и \_\_\_ фирмы

	европейские
	китайские
	американские
	российские

**Задание**

Порядковый номер задания	7
Тип	1
Вес	1



Мировой опыт показывает, что теорию E в чистом виде предпочитают использовать фирмы	
	американские
	японские
	европейские
	российские

**Задание**

Порядковый номер задания	8
Тип	1
Вес	1

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением организационных изменений, — это ____	
	стратегия
	технология
	политика
	тактика

**Задание**

Порядковый номер задания	9
Тип	1
Вес	1

Действия менеджеров по вовлечению участников организации в процесс организационных изменений, предусматривающие встречи в малых группах, на которых персонал может задавать вопросы и получать ответы, — это	
	коммуникация
	информация
	консультирование
	переговоры
	участие

**Задание**

Порядковый номер задания	10
Тип	1
Вес	1

Основной критерий при выборе стратегии организационных изменений – это __ проведения организационных изменений	
	скорость
	стоимость
	масштабы
	цели

**Задание**

Порядковый номер задания	11
Тип	1
Вес	1

Стратегия организационных изменений, целью которой является осуществление изменений в кратчайшие сроки, — это ____ стратегия	
	директивная
	нормативная
	аналитическая
	ориентированная на действия

**Задание**

Порядковый номер задания	12
Тип	1
Вес	1

Стратегия организационных изменений, для реализации которой требуется высокий авторитет руководителя, лидерские качества, нацеленность на задачу, наличие всей необходимой информации, — это ____ стратегия	
	директивная

	нормативная
	аналитическая
	ориентированная на действия

**Задание**

Порядковый номер задания	13
Тип	1
Вес	1

Стратегия организационных изменений, которую можно применять только тогда, когда другие не подходят, – это ___ стратегия	
	директивная
	нормативная
	аналитическая
	ориентированная на действия

**Задание**

Порядковый номер задания	14
Тип	1
Вес	1

Стратегии организационных изменений, которые предусматривают использование технических экспертов для изучения поставленных проблем, – это ___ стратегии	
	директивные
	нормативные
	аналитические
	ориентированные на действия

**Задание**

Порядковый номер задания	15
Тип	1
Вес	1

Стратегия организационных изменений, при использовании которой руководство не только заручается согласием служащих на изменения, но и добивается чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации, – это ___ стратегия	
	директивная
	нормативная
	аналитическая
	ориентированная на действия

**Задание**

Порядковый номер задания	16
Тип	1
Вес	1

Основание для построения «стратегическим континуумом» - ___ изменений	
	скорость
	стоимость
	цели
	участники

**Раздел 3**

**Тестовые задания**

Тип	Группа
-----	--------

**Задание**

Порядковый номер задания	1
Тип	1
Вес	1

Иерархически упорядоченная совокупность всех элементов управления, которая отражает административные связи между ними, - это _____ предприятия	
--	--

	организационная структура
	стратегия
	тактика
	бизнес-план

**Задание**

Порядковый номер задания	2
Тип	1
Вес	1

Совокупность функций, объединенных определенным управляющим воздействием, характеризуемая в течение определенного времени фиксированным направлением связей между функциями, набором признаков, которые обозначают момент ее начала и окончания, - это \_\_\_\_\_ компании

	бизнес-процессы
	организационная структура
	стратегия
	модель управления

**Задание**

Порядковый номер задания	3
Тип	1
Вес	1

К традиционным подходам к разработке структуры организации относятся: функциональный, дивизиональный и

	матричный
	сетевой
	математический
	командный

**Задание**

Порядковый номер задания	4
Тип	1
Вес	1

Подход к организации структуры компании, при котором сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией, - это \_\_\_\_\_ подход

	функциональный
	дивизиональный
	матричный
	сетевой

**Задание**

Порядковый номер задания	5
Тип	1
Вес	1

В настоящее время наиболее распространенными являются \_\_\_\_\_ организационные структуры

	линейно-функциональные
	дивизиональные
	матричные
	сетевые

**Задание**

Порядковый номер задания	6
Тип	1
Вес	1

Подход к организации структуры компании, при котором отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, потребителями или по географическому принципу, - это \_\_\_\_\_ подход

	функциональный
	дивизиональный
	матричный
	сетевой

**Задание**

Порядковый номер задания	7
Тип	1
Вес	1

Организационные структуры, которые широко используются в практике управления диверсифицированными компаниями и при значительной территориальной разобщенности подразделений, - это \_\_\_\_\_ структуры

	линейно-функциональные
	дивизиональные
	матричные
	сетевые

**Задание**

Порядковый номер задания	8
Тип	1
Вес	1

Подход к организации структуры компании, предполагающий сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам - это \_\_\_\_\_ подход

	функциональный
	дивизиональный
	матричный
	сетевой

**Задание**

Порядковый номер задания	9
Тип	1
Вес	1

Организационные структуры, которые получили широкое распространение в высокотехнологичных и быстро развивающихся отраслях, - это \_\_\_\_\_ структуры

	линейно-функциональные
	дивизиональные
	матричные
	сетевые

**Задание**

Порядковый номер задания	10
Тип	1

Вес	1
-----	---

Подход к организации структуры компании, при котором для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов, - это подход

	функциональный
	командный
	матричный
	сетевой

**Задание**

Порядковый номер задания	11
Тип	1
Вес	1

Подход к организации структуры компании, при котором организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами, - это \_\_\_\_\_ подход

	функциональный
	командный
	матричный
	сетевой

**Задание**

Порядковый номер задания	12
Тип	1
Вес	1

Проведению изменений и реструктуризации управления компании предшествует анализ ситуации

	организационный
	технологический
	ролевой
	кадровый

**Задание**

Порядковый номер задания	13
Тип	1
Вес	1

Наибольшее распространение среди подходов к проведению организационного анализа получил \_\_\_\_\_ подход

	функциональный
	командный
	матричный
	инжиниринговый

**Задание**

Порядковый номер задания	14
Тип	1
Вес	1

Организационный анализ компании при инжиниринговом подходе проводится с помощью компании	
	бизнес-модели
	плана
	матрицы
	формулы

**Задание**

Порядковый номер задания	15
Тип	1
Вес	1

Построение бизнес-модели компании начинается с определения _____ компании	
	миссии
	стратегии
	дерева целей
	функционала

**Раздел 4**

**Задание**

Порядковый номер задания	1
Тип	1
Вес	1

Иерархические списки уточнения и детализации миссии компании - это дерево компании	
	целей
	стратегий
	функций
	процессов

**Задание**

Порядковый номер задания	2
Тип	1
Вес	1

Иерархические списки уточнения и детализации достижения целей - это дерево	
	стратегий
	функций
	процессов
	задач

**Задание**

Порядковый номер задания	3
Тип	1
Вес	1

Стратегии, определяющие организацию компонентов управления и этапов жизненного цикла продукции, - это _____ стратегии	
	конкурентные
	продвижения
	сегментации
	функциональные

**Задание**

Порядковый номер задания	4
Тип	1
Вес	1

Построение бизнес-потенциала и функционала компании позволяет определить

	зоны ответственности менеджмента
	миссию
	стратегию
	дерево целей

**Задание**

Порядковый номер задания	5
Тип	1
Вес	1

Модель компании, представленная в виде матрицы, задающей систему отношений между классификаторами в любой их комбинации, - это матрица

	ответственности
	проекций
	стратегий
	целей

**Задание**

Порядковый номер задания	6
Тип	1
Вес	1

Модели, описывающие процесс последовательного во времени преобразования материальных и информационных потоков компании в ходе реализации бизнес-функции, - это \_\_\_\_\_ потоковые модели

	процессные
	функциональные
	стратегические
	управленческие

**Задание**

Порядковый номер задания	7
Тип	1
Вес	1

Управленческие регистры по своей структуре представляют собой

	иерархические классификаторы
	технические регламенты
	матрицы проекций
	математические модели

**Задание**

Порядковый номер задания	8
Тип	1
Вес	1

Модель, получаемая путем объединения классификаторов в функциональные группы и закрепления между собой элементов различных классификаторов с помощью матричных проекций, - полная \_\_\_\_\_ компании

	бизнес-модель
	матрица проекций
	математическая модель
	организационная структура

**Задание**

Порядковый номер задания	9
Тип	1
Вес	1

Таблица, в строках которой расположен список исполнительных звеньев, в столбцах - список функций, выполняемых в компании, - это матрица \_\_\_\_\_ проекций

	организационных
	функциональных
	ролевых
	стратегических

**Задание**

Порядковый номер задания	10
Тип	1
Вес	1

Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, - это Положение о(об)

	организационной структуре
	планирование
	учете
	подразделениях

**Задание**

Порядковый номер задания	11
Тип	1
Вес	1

Научный подход к управлению разработан

	Ф. Тейлором
	А. Файоль
	Д. Кейнс
	А.Смит

**Задание**

Порядковый номер задания	12
Тип	1
Вес	1

«Отцом» теории управления считается

	Ф. Тейлор
	А. Файоль
	М. Хаммер
	М.Вебер

**Задание**

Порядковый номер задания	13
Тип	1



Вес	1
-----	---

Автор термина и теории бюрократии, считавший, что бюрократия - наиболее эффективный способ управления сложными организациями и превосходит любой другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности, - это

	Ф. Тейлор
	А. Файоль
	М. Хаммер
	М. Вебер

**Задание**

Порядковый номер задания	14
Тип	1
Вес	1

Идея управления бизнес-процессами получила развитие в связи с массовым внедрением в организациях концепции

	всеобщего управления качеством
	жизненного цикла
	экономического роста
	сравнительных преимуществ

**Задание**

Порядковый номер задания	15
Тип	1
Вес	1

Процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом, - это \_\_\_\_\_ процессы

	основные
	вспомогательные
	дополнительные
	первичные

**Раздел 5**

**Задание**

Порядковый номер задания	1
Тип	1
Вес	1

Процессы текущей деятельности компании, которые обеспечивают существование основных процессов, - это \_\_\_\_\_ процессы

	сервисные
	вспомогательные
	дополнительные
	вторичные

**Задание**

Порядковый номер задания	2
Тип	1
Вес	1

Методика быстрого анализа решения на основе систематизированного анализа функций - это методика

	FAST
	BFSS
	TQM
	TQS

**Задание**

Порядковый номер задания	3
Тип	1
Вес	1

«Прорывной» подход к оптимизации бизнес-процессов, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно-двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней, - это

	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	4
Тип	1
Вес	1

В методике быстрого анализа решение выявления возможностей для улучшения и одобрения их внедрения осуществляется за один - два

	дня
	часа
	месяца
	года

**Задание**

Порядковый номер задания	5
Тип	1
Вес	1

Подход FAST реализуется в ходе \_\_\_\_\_ этапов

	9
	8
	7
	6

**Задание**

Порядковый номер задания	6
Тип	1
Вес	1

В основе методики FAST лежит построение

	схемы функций
	математической модели
	сценария
	плана

**Задание**

Порядковый номер задания	7
Тип	1

Вес	1
-----	---

При осуществлении типичного проекта бенчмаркинга процесса разработка решения занимает 4-6

	месяцев
	дней
	часов
	лет

**Задание**

Порядковый номер задания	8
Тип	1
Вес	1

Принцип бенчмаркинга, основанный на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают "выигрышную" ситуацию для обеих сторон, - это принцип

	взаимности
	анalogии
	измерения
	достоверности

**Задание**

Порядковый номер задания	9
Тип	1
Вес	1

Принцип бенчмаркинга, основанный на том, что оперативные процессы партнеров должны быть схожими, - это принцип

	взаимности
	анalogии
	измерения
	достоверности

**Задание**

Порядковый номер задания	10
Тип	1
Вес	1

Принцип бенчмаркинга, предусматривающий проведение бенчмаркинга на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, - это принцип

	взаимности
	анalogии
	измерения
	достоверности

**Задание**

Порядковый номер задания	11
Тип	1
Вес	1

Процесс бенчмаркинга включает \_\_\_\_\_ этапов

	5
	6
	7

	8
--	---

**Задание**

Порядковый номер задания	12
Тип	1
Вес	1

Методика улучшения бизнес-процессов, основанная на детальном анализе существующих бизнес-процессов и предполагающая приведение существующего процесса к виду, наиболее соответствующему стратегическим целям и миссии организации, - это

	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	13
Тип	1
Вес	1

Наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов - это

	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	14
Тип	1
Вес	1

Подход к улучшению бизнес-процессов, основанный на инновациях и творческих способностях команды по улучшению процесса, - это

	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	15
Тип	1
Вес	1

Основоположник теории реинжиниринга — это

	Ф. Тейлор
	А. Файоль
	М. Хаммер
	М.Вебер

**Раздел 6**

**Задание**

Порядковый номер задания	1
Тип	1
Вес	1

Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых показателях - это	
	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	2
Тип	1
Вес	1

Подход к улучшению бизнес-процессов, полностью игнорирующий существующий процесс и структуру организации, - это _____ процесса	
	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	3
Тип	1
Вес	1

Подход к оптимизации бизнес-процессов, который применяется в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него, - это	
	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	4
Тип	1
Вес	1

Подход к оптимизации бизнес-процессов, который обеспечивает максимальные улучшения, - это	
	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	5
Тип	1
Вес	1

Подход к оптимизации бизнес-процессов, который является наиболее дорогостоящим из всех подходов к оптимизации бизнес-процессов и требует много времени, - это	
	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	6
--------------------------	---

Тип	1
Вес	1

Подход к оптимизации бизнес-процессов, с которым связана наибольшая степень риска, - это	
	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	7
Тип	1
Вес	1

Подход к оптимизации бизнес-процессов, который включает в себя организационную перестройку и крайне разрушителен для организации, - это	
	методика быстрого анализа решения
	бенчмаркинг процесса
	перепроектирование процесса
	реинжиниринг процесса

**Задание**

Порядковый номер задания	8
Тип	1
Вес	1

Ученый, по выражению которого обучающаяся организация - это место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые ширококомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе, - это	
	П.Сенге
	А. Файоль
	М. Хаммер
	М.Вебер

**Задание**

Порядковый номер задания	9
Тип	1
Вес	1

Ученый, положивший начало движению обучающихся организаций, - это	
	П.Сенге
	А. Файоль
	М. Хаммер
	М.Вебер

**Задание**

Порядковый номер задания	10
Тип	1
Вес	1

П. Сенге определил __ основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающимся организация	
	5

	6
	7
	8

**Задание**

Порядковый номер задания	11
Тип	1
Вес	1

Процесс организационного обучения представляется в виде ..., где Р — программное обучение; Q — обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта

	Обучение = Р · Q
	Обучение = Р - Q
	Обучение = Р / Q
	Обучение = Р · Q

**Задание**

Порядковый номер задания	12
Тип	1
Вес	1

Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде

	постоянно вращающегося колеса
	алмазной модели
	древовидной структуры
	пирамиды

**Задание**

Порядковый номер задания	13
Тип	1
Вес	1

Модели, представляющие собой уникальное видение мира и дающие возможность оценить последствия любого предпринимаемого конкретного действия, - это \_\_\_\_\_ модели

	ситуационные
	интеллектуальные
	символические
	математические

**Задание**

Порядковый номер задания	14
Тип	1
Вес	1

Самый современный подход к созданию организационного знания предложили ученые И. Нонака и

	Х. Такеучи
	П. Сенге
	А. Файоль
	М. Хаммер

**Задание**

Порядковый номер задания	15
Тип	1
Вес	1

Ученый, который ввел понятия формализованного и неформализованного знания, - это	
	М. Полани
	И. Нонака
	Х. Такеучи
	П.Сенге

## ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЧАСТЬ ЭКЗАМЕНА

### Вариант 1

Демонстрируя владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон, рассмотрите работу хорошо известной вам компании. Вам кажется, что она нуждается в преобразованиях. Почему? С чего начать разработку преобразований? Каков был бы ход реализации этих преобразований?

### Вариант 2

Демонстрируя владение навыками оценки и формирования компетенций и конкурентных преимуществ компании, в том числе с целью внедрения инноваций, рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Представьте, что вы недавно назначены заместителем директора по экономическим вопросам в крупной организации. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, еще не все сотрудники знают вас в лицо. Когда вы идете на совещание к директору, то проходите мимо автомата с кофе и замечаете двух сотрудников финансового отдела, которые о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось полтора часа, вы опять видите тех же сотрудников, беседующих за чашкой кофе.

1. Как вы оцениваете эту ситуацию?
2. Перечислите все возможные причины нахождения работников вне их рабочего места?
3. Составьте порядок собственных действий по устранению проблемы в соответствии с этапами планирования и внедрения изменения.

### Вариант 3

Демонстрируя знания в области теории и практики стратегического менеджмента и демонстрируя навыки применения аналитического инструментария, рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководитель предложил сотруднику своего отдела разработать сложный, но перспективный проект по новому направлению деятельности компании. Однако, обычно ответственный и обязательный работник неожиданно выразил недовольство. В качестве протеста он приводил следующие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый продукт означает для меня вступить в «зону некомпетентности», где я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты будут достигнуты после разработки и реализации нового проекта, в то время, как выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

1. Как вы думаете, чем объясняется такое поведение работника?
2. Каковы причины сопротивления работника?

### Вариант 4

Демонстрируя знания в области теории и практики стратегического менеджмента и демонстрируя навыки применения аналитического инструментария, рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В крупной компании принималось решение о переводе ряда подразделений на положение бизнес-единиц. Велись долгие разговоры, делались разработки и расчеты, однако решение все не принималось, так как руководство компании пугало усиление независимости подразделений. Разрабатывался даже экспериментальный вариант такого нововведения на примере одного из звеньев компании. Руководитель компании в принципе был согласен с идеей, и его собственные расчеты подтверждали ее целесообразность. Однако вводить новшество руководитель все-таки не решался. Главным его возражением было: «Знаете, дела у нас сейчас идут хорошо, все же мы немалого достигли, на стало бы хуже». В результате, не дождавшись обещанных возможностей, из компании постепенно стали уходить предприимчивые работники.

1. Можно ли сказать, что описанное в ситуации нововведение встретило сопротивление? На чем оно основано?
2. Какие угрозы личным интересам руководителя несло изменение?

### Вариант 5



Демонстрируя владение навыками оценки и формирования компетенций и конкурентных преимуществ компании, в том числе с целью внедрения инноваций, рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В одном из подразделений предприятия сложилась конфликтная ситуация из-за необходимости перераспределения обязанностей между сотрудниками. Предприятие находится в кризисной ситуации и вынуждено сокращать работников. Поскольку, несмотря на кризис, объем работы этого подразделения остается практически неизменным, то его должны выполнять оставшиеся работники. Кроме того, уволился старый руководитель подразделения и пришел новый, который еще не вошел в курс дела, но вынужден принимать решения, так как дела не терпят отлагательства.

1. Какие стратегии и методы влияния вы порекомендуете применять новому руководителю в такой ситуации? Объясните плюсы и минусы каждого из них.
2. Опишите последовательность действий нового руководителя по проведению изменения.

#### **Вариант 6**

Демонстрируя знания в области теории и практики стратегического менеджмента и демонстрируя навыки применения аналитического инструментария, рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В ходе реструктуризации компании произошло укрупнение отделов, в результате чего экономический отдел был объединен с финансовым. Кроме того, что возросла численность работающих в новом сводном отделе, он еще и был перемещен в другое помещение. Теперь работники сидели в большой комнате, условно разделенной стеклянными перегородками на рабочие зоны.

И хотя суть работы каждого работника не изменилась, руководитель заметил, что с ростом численности отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, некоторые работники приходили к нему жаловаться на своих коллег; некоторые часто брали больничные листы и т.п. особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая удержать работника и каким-то образом компенсировать ухудшающуюся обстановку на работе, руководитель решил повысить ей надбавку к заработной плате. Однако через некоторое время женщина все равно уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее».

1. Какие причины могли спровоцировать конфликты в объединенном коллективе?
2. Можно ли было удержать ценного работника в организации? Каким образом?

#### **Вариант 7**

Демонстрируя умение проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации, рассмотрите работу хорошо известной вам компании. Попытайтесь определить, насколько в ней управление соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности укреплению и росту рыночной стоимости компании. Имеет ли возможность персонал, формируя отчеты о результатах своей работы по заданным показателям, сравнить итоги с ключевыми показателями и оценить реальную эффективность своего вклада в дело достижения целей преобразований? Как устроена система мотивации в этой организации? Согласуются ли методы премирования и поощрения сотрудников с ключевыми показателями деятельности?

#### **Вариант 8**

Демонстрируя владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон, рассмотрите работу хорошо известной вам компании. В каких признаках проявляется устойчивость, стабильность и изменчивость этой организации?

#### **Вариант 9**

Демонстрируя умение проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации, рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В процессе обсуждения стратегического развития организации поступило предложение значительно расширить состав услуг, которые предлагает организация на существующем рынке.

Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

#### **Вариант 10**

При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходим лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.

Демонстрируя умение проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации, устно ответьте на вопрос: возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

## ПЕРЕЧЕНЬ ЭКЗАМЕНАЦИОННЫХ ВОПРОСОВ

### Электронное тестирование

#### Задание

Порядковый номер задания	1
Тип	1
Вес	1

Изменения:	
	обязательно происходят во всех организациях без исключения
	стали проводиться в организациях только в конце 20 века
	должны происходить только в кризисных организациях
	не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

Порядковый номер задания	2
Тип	1
Вес	1

Типология видов организационных изменений:	
	не имеет смысла при планировании и проведении изменений
	имеет практическое и теоретическое значение
	представляет интерес для студентов
	представляет интерес для ученых

Порядковый номер задания	3
Тип	1
Вес	1

Цель изменений:	
	сократить персонал
	устранить недостатки во внутренней среде организации
	изменить выпускаемые продукты и структуру
	устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

Порядковый номер задания	4
Тип	1
Вес	1

К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся:	
	низкий профессионализм персонала
	внешние и внутренние
	внешние, внутренние, психологические
	логические, социологические, психологические

Порядковый номер задания	5
Тип	1
Вес	1

Основные уровни организационных изменений:	
	индивидуальный, групповой, системный
	внешний и внутренний
	логический, социологический, психологический
	закрытый и открытый

Порядковый номер задания	6
Тип	1
Вес	1

Правила (принципы) проведения изменений:	
	обоснованы специалистами по управлению изменениями
	в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
	организация формулирует самостоятельно
	невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

Порядковый номер задания	7
Тип	1
Вес	1

Для проведения изменений в организации требуется:	
	желание руководства
	наличие проблем
	наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

Порядковый номер задания	8
Тип	1
Вес	1

Команда проекта организационных изменений подбирается по:	
	личностным характеристикам
	профессиональным признакам
	профессиональным и личностным характеристикам

Порядковый номер задания	9
Тип	4
Вес	1

Человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений, - это _____.	
Агент изменений	

Порядковый номер задания	10
Тип	1
Вес	1

Команда проекта изменений в организации:	
	выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
	выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
	выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
	выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

Порядковый номер задания	11
Тип	1
Вес	1

Подвергаемый изменению – это:	
	человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
	представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
	человек или группа, отвечающая за проведение изменений
	человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

Порядковый номер задания	12
Тип	1
Вес	1

В команду проекта организационных изменений:	
--	--

	могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
	могут входить только специалисты предприятия
	могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

Порядковый номер задания	13
Тип	1
Вес	1

Проводник изменений – это:	
	человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
	представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
	человек или группа, отвечающая за проведение изменений
	человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

Порядковый номер задания	14
Тип	2
Вес	1

Основные методы снижения сопротивления изменениям:	
	материальное и моральное стимулирование
	информирование и общение
	участие и вовлечение
	манипуляция и кооптация
	помощь и поддержка
	издание приказов, распоряжений
	увольнение, понижение по должности

Порядковый номер задания	15
Тип	1
Вес	1

Основные уровни сопротивления изменениям:	
	высший, средний, низовой
	сильный, слабый
	явный, неявный
	индивидуальный, групповой, системный

Порядковый номер задания	16
Тип	1
Вес	1

Сопротивление изменениям:	
	вызывается субъективными причинами
	свойственно консерваторам и колеблющимся
	результат плохого менеджмента
	всегда сопутствует любым изменениям
	выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

Порядковый номер задания	17
Тип	1
Вес	1

Аналитическая стратегия организационных изменений используется:	
	при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
	при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
	при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
	при решении технических проблем
	в кризисных ситуациях, жестких условиях

Порядковый номер задания	18
Тип	1
Вес	1

Директивная стратегия организационных изменений используется:	
	при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
	при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
	при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
	в кризисных ситуациях, жестких условиях

Порядковый номер задания	19
Тип	1
Вес	1

Стратегия соучастия организационных изменений используется:	
	при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
	при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
	в кризисных ситуациях, жестких условиях
	при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
	при решении технических проблем

Порядковый номер задания	20
Тип	1
Вес	1

Нормативная стратегия организационных изменений используется:	
	при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
	при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
	при решении технических проблем
	в кризисных ситуациях, жестких условиях
	при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

Порядковый номер задания	21
Тип	1
Вес	1

Переговорная стратегия организационных изменений используется:	
	при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
	при решении технических проблем
	при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
	в кризисных ситуациях, жестких условиях
	при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

Порядковый номер задания	22
Тип	1
Вес	1

Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются:	
	характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления
	отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
	темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

Порядковый номер задания	23
Тип	1
Вес	1

Если вероятность наступления риска высокая:	
	для принятия решения требуется дополнительная информация
	от изменений не следует отказываться
	от изменений следует оказаться

Порядковый номер задания	24
Тип	2
Вес	1

Методы нейтрализации рисков в проектах изменений:	
	избегание
	экспертный анализ
	страхование
	определение точки безубыточности
	перемещение
	выделение ресурсов для устранения рисков

Порядковый номер задания	25
Тип	4
Вес	1

Проекты организационных изменений имеют _____ степень риска и неопределенности.	
высокую	

Порядковый номер задания	26
Тип	5
Вес	1

Верны ли определения?	
А) Обучающаяся компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации	
Б) Экономическая компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации	
	А – да, Б - нет
	А – нет, Б - да
	А – да, Б - да
	А – нет, Б- нет

Порядковый номер задания	27
Тип	5
Вес	1

Верны ли определения?	
А) применение сбалансированной системы показателей — это процесс реализации стратегии	
Б) применение сбалансированной системы показателей — это процесс разработки стратегии	
	А – да, Б - нет
	А – нет, Б - да
	А – да, Б - да
	А – нет, Б- нет

Порядковый номер задания	28
Тип	5
Вес	1

Верны ли утверждения?	
А) В концепции перепроектирования команда использует преимущества уже опробованных методик	

Б) В концепции перепроектирования команда создает новые пути применения информационной технологии	
	А – да, Б - нет
	А – нет, Б - да
	А – да, Б - да
	А – нет, Б- нет

Порядковый номер задания	29
Тип	5
Вес	1

Верны ли утверждения? А) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, — обреченные организации Б) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, — стабильные организации	
	А – да, Б - нет
	А – нет, Б - да
	А – да, Б - да
	А – нет, Б- нет

Порядковый номер задания	30
Тип	5
Вес	1

Верны ли утверждения? А) Самое эффективное обучение — обучение социальное и активное Б) Самое эффективное обучение — обучение индивидуальное и пассивное	
	А – да, Б - нет
	А – нет, Б - да
	А – да, Б - да
	А – нет, Б- нет

Порядковый номер задания	31
Тип	4
Вес	1

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением организационных изменений, — это _____ осуществления изменений. стратегия	
---	--

Порядковый номер задания	32
Тип	4
Вес	1

Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, — это _____ процесса преобразований. «штурманская карта»	
--	--

Порядковый номер задания	33
Тип	4
Вес	1

Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой взаимно согласованную конструкцию, позволяющую четко обозначить направления деятельности организации и соответствующее разграничение ответственности, — это _____ процесса преобразований. «трехмерное пространство»	
--	--

Порядковый номер задания	34
--------------------------	----

Тип	4
Вес	1

Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса организационных изменений, — это \_\_\_\_\_.

сопротивление

Порядковый номер задания	35
Тип	4
Вес	1

Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников, — это \_\_\_\_\_ организации.

культура

Порядковый номер задания	36
Тип	4
Вес	1

Обоснование необходимости изменений и информирование о предлагаемых методах реформ соответствуют этапу \_\_\_\_\_ в модели организационных изменений К. Левина.

размораживания

Порядковый номер задания	37
Тип	4
Вес	1

Основной критерий при выборе стратегии организационных изменений — это \_\_\_\_\_ проведения организационных изменений.

скорость

Порядковый номер задания	38
Тип	4
Вес	1

Подход FAST реализуется в ходе \_\_\_\_\_ этапов.

9

Порядковый номер задания	39
Тип	4
Вес	1

Подход к улучшению бизнес-процессов, полностью игнорирующий существующий процесс и структуру организации, — это \_\_\_\_\_ процесса.

реинжиниринг

Порядковый номер задания	40
Тип	4
Вес	1

Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, — это \_\_\_\_\_ изменения.

процесс

Порядковый номер задания	41
Тип	4
Вес	1

Построение бизнес-модели компании начинается с определения \_\_\_\_\_ компании.

миссии



Порядковый номер задания	42
Тип	4
Вес	1

Проблема организационных изменений, имеющая единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа, — это « \_\_\_\_\_ » проблема.  
закрытая

Порядковый номер задания	43
Тип	4
Вес	1

Проблема организационных изменений, имеющая несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа, — это \_\_\_\_\_ проблема.  
открытая

Порядковый номер задания	44
Тип	4
Вес	1

Процесс бенчмаркинга включает \_\_\_\_\_ этапов.  
5

Порядковый номер задания	45
Тип	4
Вес	1

Процесс внедрения системы сбалансированной системы показателей в компании должен включать в себя \_\_\_\_\_ этапов.  
11

Порядковый номер задания	46
Тип	4
Вес	1

Различают следующие виды организационных изменений — рост и \_\_\_\_\_ .  
развитие

Порядковый номер задания	47
Тип	4
Вес	1

Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из \_\_\_\_\_ стадий.  
5

Порядковый номер задания	48
Тип	4
Вес	1

Стратегии организационных изменений, которые предусматривают использование технических экспертов для изучения поставленных проблем, — это \_\_\_\_\_ стратегии.  
аналитические

Порядковый номер задания	49
Тип	4
Вес	1

Стратегия организационных изменений, для реализации которой требуется высокий авторитет руководителя, лидерские качества, нацеленность на задачу, наличие всей необходимой информации,

— это _____ стратегия.
директивная

Порядковый номер задания	50
Тип	4
Вес	1

Стратегия организационных изменений, при использовании которой руководство не только заручается согласием служащих на изменения, но и добивается чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации, — это _____ стратегия.
нормативная

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Рекомендуемая литература

#### Основная литература

1. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учебное пособие / М. И. Элияшева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84173.htm>
2. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html>

#### Дополнительная литература

1. Бражников, М. А. Управление изменениями. Базовый курс : учебное пособие / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015. — 238 с. — ISBN 978-5-7964-1827-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90963.html>

### 8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://ibcm.biz/>
2. <https://it-guild.com/>
3. [https://www.cfin.ru/management/change\\_management.shtml](https://www.cfin.ru/management/change_management.shtml)
4. <https://www.e->

<http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8>

5. <http://www.informicus.ru/Default.aspx?SECTION=6&id=89&subdivisionid=28>

## 9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине представлено в приложении 8 «Сведения о материально-техническом обеспечении программы высшего образования – программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

## 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Программное обеспечение АНО ВО ОУЭП, являющееся частью электронной информационно-образовательной среды и базирующееся на телекоммуникационных технологиях:

- тренинговые и тестирующие программы;
- интеллектуальные роботизированные системы оценки качества выполнения работ.

Информационные и роботизированные системы, программные комплексы, программное обеспечение для доступа к компьютерным обучающим, тренинговым и тестирующим программам:

- ПК «КОП»;
- ИР «Каскад».

Программное обеспечение, необходимое для реализации дисциплины:

*Лицензионное программное обеспечение (в том числе, отечественного производства):*

Операционная система Windows Professional 10

ПО браузер – приложение операционной системы, предназначенное для просмотра Web-страниц

Платформа проведения аттестационных процедур с использованием каналов связи (отечественное ПО)

Платформа проведения вебинаров (отечественное ПО)  
Информационная технология. Онлайн тестирование цифровой платформы Ровеб (отечественное ПО)  
Электронный информационный ресурс. Экспертный интеллектуальный информационный робот  
Аттестация асессоров (отечественное ПО)  
Информационная технология. Аттестационный интеллектуальный информационный робот контроля оригинальности и профессионализма «ИИР КОП» (отечественное ПО)  
Электронный информационный ресурс «Личная студия обучающегося» (отечественное ПО)  
*Свободно распространяемое программное обеспечение (в том числе отечественного производства):*  
Мой Офис Веб-редакторы <https://edit.myoffice.ru> (отечественное ПО)  
ПО OpenOffice.Org Calc.  
[http://qsp.su/tools/onlinehelp/about\\_license\\_gpl\\_russian.html](http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html)  
ПО OpenOffice.Org.Base  
[http://qsp.su/tools/onlinehelp/about\\_license\\_gpl\\_russian.html](http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html)  
ПО OpenOffice.org.Impress  
[http://qsp.su/tools/onlinehelp/about\\_license\\_gpl\\_russian.html](http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html)  
ПО OpenOffice.Org Writer  
[http://qsp.su/tools/onlinehelp/about\\_license\\_gpl\\_russian.html](http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html)  
ПО Open Office.org Draw  
[http://qsp.su/tools/onlinehelp/about\\_license\\_gpl\\_russian.html](http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html)  
ПО «Блокнот» - стандартное приложение операционной системы (MS Windows, Android и т.д.), предназначенное для работы с текстами;  
*Современные профессиональные базы данных:*  
Реестр профессиональных стандартов <https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyu-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/>  
Российский союз аудиторов <http://www.org-rsa.ru/>  
Ассоциация российских банков <https://arb.ru/>  
Союз финансистов России <http://sf-rf.ru/>  
Научная электронная библиотека. <http://elibrary.ru>  
Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) –электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>  
*Информационно-справочные системы:*  
Справочно-правовая система «Гарант»;  
Справочно-правовая система «Консультант Плюс».