

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Стратегический менеджмент
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очная, заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара
2025

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
ПК-2. Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в процессе разработки стратегии организации	ПК-2.И-2. Осуществляет профессиональное взаимодействие в бизнес-среде	ПК-2.И-2.У-1. Умеет выстраивать взаимоотношения с потребителями, партнерами и другими контрагентами	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		ПК-2.И-2.У-2. Умеет разрабатывать меры по преодолению сопротивления персонала стратегическим изменениям	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
ПК-3. Способен оценивать потенциал и разрабатывать стратегию управления изменениями в организации в условиях конкурентной среды	ПК-3.И-3. Разрабатывает корпоративную и функциональные стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечивает их реализацию	ПК-3.И-3.У-1. Умеет ставить цели и задачи стратегических изменений в организации	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		ПК-3.И-3.У-4. Умеет разрабатывать планы реализации стратегических изменений в организации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

Раздел 1

Введение в дисциплину «Управление изменениями в процессе реализации стратегии»

1. Необходимость постоянного внесения изменений в процессе реализации стратегии на предприятиях и ее структуры
2. Проблематизация противоречий в процессах организации

Раздел 2

Состояние и проблемы управления изменениями в организациях

1. Осмысление концепции управления изменениями в России
2. Основные этапы развития теории и методологии организационных изменений в процессе реализации стратегии в стране и за рубежом

Раздел 3

Система управления изменениями в процессе реализации стратегии в организациях

1. Понятия «система управления» и «система управления изменениями»
2. Структурные части процесса управления изменениями
3. Основные входы, выходы и ресурсы системы управления изменениями в процессе реализации стратегии организации

Раздел 4

Моделирование процесса организационных изменений

1. Постановка цели и задач управления изменениями в организации
2. Подготовка модели проекта управления изменениями в организации
3. Содержание элементов модели управления изменениями в организации

Раздел 5

Отношение персонала организации к изменениям

1. Понятие и функции шкал отношений работников организации к изменениям в организации
2. Основные положения и структура отношений управления изменениями в процессе реализации стратегии в организации в рыночных условиях
3. Технологии определения отношения персонала к организационным изменениям

Раздел 6

Инструментарий диагностики готовности организации к проведению изменений в процессе реализации стратегии

1. Технологии определения отношения персонала к организационным изменениям
2. Основные процедуры диагностики управления изменениями в организации
3. Специфика методик исследования отношения к изменениям в процессе реализации стратегии в организации в различных сферах деятельности
4. Содержательная интерпретация результатов использования инструментов диагностики готовности организации к проведению изменений

Раздел 7

Методы управления изменениями в процессе реализации стратегии

1. Понятие метода управления изменениями
2. Логические, социальные и психологические средства управления изменениями в организации
3. Основное содержание процедур использования различных методов в рамках технологий

управления изменениями в организации

Раздел 8

Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменения в организации

1. Технологизация процессов управления изменениями в организации
2. Формы и содержание технологий профилактики и преодоления сопротивления управления изменениями в организации
3. Источники данных для проектирования технологий управления изменения в организациях
4. Содержательная интерпретация результатов использования инструментов диагностики проведения изменений в организации

Раздел 9

Игровое моделирование процесса изменениями в процессе реализации стратегии в организации

1. Цели, задачи и области применения игрового моделирования управления изменениями в процессе реализации стратегии в организации
2. Структура игрового комплекса
3. Игровой коллектив: состав, функции, роли
4. Сценарий игрового моделирования управления изменениями в организации
5. Информационное обеспечение игрового процесса
6. Содержательная интерпретация результатов использования метода игрового моделирования для проведения изменений в организации

Раздел 10

Эффективность процесса управления изменениями в организации

1. Основные показатели оценки эффективности управления изменениями в организации, в т количественные и качественные
2. Источники формирования условий для повышения результативности управления изменениями в процессе реализации стратегии организации в рыночных условиях
3. Содержательная интерпретация результатов проведения изменений в организации

Практические задания:

Практическое задание 1.

Разработайте технологической процесс реализации стратегии, в рамках управления изменениями в организации. Основные этапы технологического процесса проведения изменений.

1. Подготовка (1.1., 1.2., ..., 1.n.).
2. Проведение (2.1., 2.2., ..., 2.n.).
3. Заключительные операции, т.е., в основном, оформление документации (3.1., 3.2., ..., 3.n.).
4. Мониторинг: подведение итогов и анализ качества и эффективности проведенных изменений (4.1., 4.2., ..., 4.n.).

Необходимо предложить не менее 20 правильных операций.

Практическое задание 2.

Определение областей использования методов проведения изменений в процессе реализации стратегии организации по форме табл. 2. Продолжительность выполнения задания – 30 минут.

Таблица 2. Использование методов изменения в организации

Наименование метода изменения	Область применения	Ожидаемые результаты

--	--	--

Практическое задание 3.

Разработка шкалы отношения работников к изменениям в процессе реализации стратегии организации. Необходимо определить возможные варианты отношения работников к идеям, новшествам в процессе реализации стратегии организации. Предлагаются три ключевые точки будущей шкалы с определением их места на схеме (рис. 1). Необходимо заполнить пространство между ключевыми точками со значениями через единицу в диапазонах (0-10) и (-10-0) с указанием словесного выражения, состоящего из 2-5 слов. Можно выходить и за пределы представленной шкалы в любую сторону. Продолжительность выполнения задания – 30 минут.

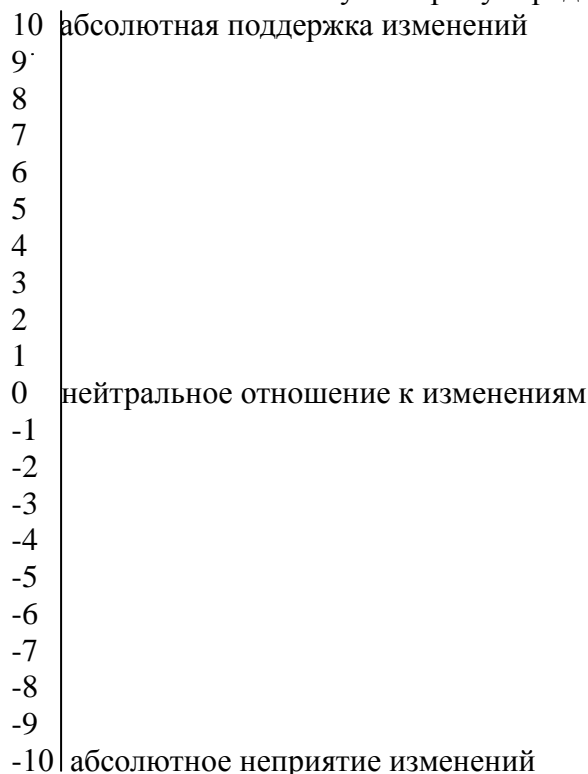


Рис. 1. Начальная шкала отношения к изменениям

Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
Устный опрос, коллоквиум	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов
Решение задач, кейсов, заданий, выполнение лабораторных работ	
Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов

2.2. Темы докладов

1. Модель преобразований бизнеса К. Левина
2. Модель организационных изменений «Айсберг» С.Н. Германа
3. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа
4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
5. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа
6. Стадии процесса изменений Дж. Коттера
7. Модель организационных изменений ADKAR. Джеффа Хиатта
8. Модель организационных изменений 7S консалтинговой компании McKinsey.
9. Управление социальными рисками при проведении организационных изменений
10. Управление маркетинговыми рисками в проведения организационных изменений
11. Управление коммерческими рисками в процессе проведения организационных изменений
12. Управление инновационными рисками в процессе проведения организационных изменений
13. Управление стратегическими рисками при проведении изменений
14. Управление операционными рисками при проведении изменений
15. Управление информационными рисками при проведении организационных изменений
16. Управление репутационными рисками при проведении организационных изменений

Шкала и критерии оценки доклада

Критерии	Показатели	Баллы
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> – соответствие теме доклада; – полнота и глубина раскрытия основных понятий; – умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. 	70
2. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> – круг, полнота использования литературных источников по теме; – привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). 	15
3. Изложение	– литературный стиль.	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

2.3. Тесты для текущего контроля

Образцы тестов

1.1. В основные стадии управления изменениями в процессе реализации стратегии не входят

- а. поиск новых идей
- б. исследование потребительских свойств новой продукции
- с. изучение возможностей производства

d. выбор путей для введения изменений

1.2. В основные функции управления изменениями в процессе реализации стратегии не входят

- a. исследование потенциала предприятия
- b. экономическое обоснование изменений
- c. экспертиза
- d. прикладные исследования

1.3. Локальные изменения в организации в процессе реализации стратегии оказывают воздействия на

- a. отдельные виды технологий
- b. отдельные виды техники
- c. численность персонала
- d. поставщиков ресурсов

1.4. К показателям, определяющим эффективность изменений в процессе реализации стратегии, не относятся?

- a. чистый дисконтированный доход
- b. накладные расходы
- c. срок окупаемости
- d. индекс доходности

1.5. Какой показатель не относится к характеристике проектов по изменениям в процессе реализации стратегии

- a. долгосрочность
- b. краткосрочность
- c. среднесрочность
- d. бессрочность

Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)

1.6. Проект управления изменениями в процессе реализации стратегии должен содержать обязательные элементы:

- a. накладные расходы
- b. название организации
- c. краткую аннотацию
- d. этапы проекта

1.7. Классификация изменений в процессе реализации стратегии осуществляется по следующим признакам

- a. по степени новизны
- b. масштаба распространения
- c. количеству разделов проекта
- d. области осуществления

1.8. К основным процедурам выполнения проекта по изменениям в процессе реализации стратегии относятся?

- a. экономическое обоснование
- b. экспертиза
- c. подбор разработчиков
- d. внедрение

Заполнить пропуски

1.9. Назовите основные методы проведения изменений в процессе реализации стратегии предприятия (не менее трех) _____

1.10. Представьте и обоснуйте важнейшие объекты изменений в процессе реализации стратегии предприятия (не менее трех) _____

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)

1. ПК-2.И-2.У-1. Какой из следующих факторов является ключевым при управлении изменениями в организации?
А Игнорирование сопротивления
Б Активная коммуникация
В Установление жёстких сроков
Г Снижение ресурсов
2. ПК-2.И-2.У-2. Какое из следующих утверждений о модели Курта Левина является правильным?
А Она состоит из трех этапов: замороженное, движение, очередное замораживание.
Б Она подчеркивает важность эмоционального интеллекта.
В Она включает только технические аспекты изменений.
Г Она не требует участия сотрудников.
3. ПК-3.И-3.У-1. Что из следующего наилучшим образом служит стимулом для изменений в организации?
А Увеличение прибыли без учета культуры компании
Б Планы по окончательной оптимизации процессов
В Внешние рыночные давления
Г Игнорирование внутренних недовольств
4. ПК-3.И-3.У-4. Какое утверждение наиболее точно описывает роль лидеров в процессе управления изменениями?
А Лидеры несут ответственность только за финансовые результаты.
Б Лидеры должны игнорировать мнение сотрудников.
В Лидеры помогают создать видение и управляют сопротивлением.
Г Лидеры сами должны проводить все изменения.
5. ПК-2.И-2.У-1. Какую технику можно использовать для выявления и оценки рисков, связанных с изменениями?
А SWOT-анализ
Б Метод "мозгового штурма"
В Рандомизация
Г Метод Делфи
6. ПК-2.И-2.У-2. Один из основных этапов процесса управления изменениями – это:
А Создание статичной команды
Б Оценка текущей ситуации
В Игнорирование прошлого опыта
Г Исключение сотрудников из процесса
7. ПК-3.И-3.У-1. Что такое "сопротивление изменениям"?
А Неполное выполнение задач
Б Конструктивная критика
В Противодействие изменениям со стороны сотрудников
Г Обязательно следование всем указаниям

8. ПК-3.И-3.У-4. Какой метод управления изменениями предпочтительнее при высоком уровне неопределенности?

- А Топ-даун (сверху вниз)
- Б Линейный подход
- В Итерационный подход
- Г Подход, основанный на жестких планах

9. ПК-2.И-2.У-1. Что такое "принцип 70% достижения" в управлении изменениями?

- А Достижение 70% результатов за счет ресурсов
- Б Признание, что внедрение изменений требует времени и не всегда будет идеально
- В Необходимость ограничить изменения до 70%
- Г Поддержка 70% сотрудников в процессе изменений

10. ПК-2.И-2.У-2. Почему важно вовлекать сотрудников в процесс изменений?

- А Это снижает затраты на управление
- Б Сотрудники могут стать противниками изменений
- В Это увеличивает уровень доверия и поддержки изменений
- Г Сотрудники не имеют ничего общего с процессом изменений

11. ПК-3.И-3.У-1. Установите правильную последовательность этапов реформирования производственной политики

- А. Разработка предложений по изменению её основных положений
- Б. Контроль результативности внедрения предложений изменений
- В. Планирование изменений в производственных операциях
- Г. Анализ фактического состояния производства и выработка рекомендаций по их улучшению
- Д. Анализ существующих отклонений и их влияние на эффективность производства

12. Установите правильную последовательность управления изменениями в процессе реализации стратегии

- А. Выбор средств реализации для введения изменений
- Б. Оценка ожидаемых результатов введения изменений
- В. Изучение возможностей развития и резервов существующего производства
- Г. Поиск и обсуждение новых идей для изменений производственного процесса
- Д. Формирование мероприятий для проведения изменений

13. ПК-3.И-3.У-4. Определите и обоснуйте показатели, используемых в методиках проведения изменений в процессе реализации стратегии организации

А. Расчетная Эффективность	1. Методика оценки необходимости реализации изменений на предпроектной стадии
Б. Фактическая Эффективность	2. Методика определения времени решения новых управленческих задач на стадии проектирования
В. Целесообразность	3. Методика определения результативности комплексов управленческих задач стадия проектирования
Г. Трудоемкость	4. Методика определения результативности внедрения новых комплексов управленческих задач на стадии эксплуатации

14. ПК-2.И-2.У-1. Установите соответствие раздела программы введения изменений в процессе реализации стратегии организации и документа

А. Разработка и вывод на рынок новой продукции	1. Отчет управленческого консультанта по изменениям
Б. Разработка системы управления изменениями	2. Инвестиционный план
В. Перевод работников после переподготовки на другое рабочее место внутри организации	3. Бизнес-план
Г. Открытие нового производства в регионе	4. Новое штатное расписание

15. ПК-2.И-2.У-2. Установите соответствие между типами стратегий изменений и их характеристиками

А. Процессная стратегия изменений	1. Руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами (наем персонала, структура и т.д.), оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам.
Б. Несвязанная стратегия изменений	2. окружение диктует линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации.
В. Стратегия изменений, основанная на консенсусе	3. действующие лица вырабатывают согласованную линию поведения, которая становится распространенной повсюду в организации, при этом намерения центрального руководства или общие для всей организации отсутствуют
Г. Навязанная стратегия изменений	4. действующие лица, слабо связанные с остальной организацией, самостоятельно определяют свой образ действий в отсутствии намерений центрального руководства или организации в целом или в прямом противоречии с ними.

16. ПК-3.И-3.У-1. Опишите, как вы можете применить методику "ADKAR" для управления изменениями в вашей организации.

17. ПК-3.И-3.У-4. Вызовите проблемы, которые могут возникнуть при внедрении изменений в вашей организации и предложите пути их решения.

18. ПК-2.И-2.У-1. Приведите пример успешного изменения, проведенного в вашей организации (или в известной компании), и проанализируйте, что способствовало его успеху.

19. ПК-2.И-2.У-2. Что вы предлагаете в качестве стратегии для успешного управления изменениями в многопрофильной организации?

20. ПК-3.И-3.У-1. Как сформировать культуру, способствующую более эффективному управлению изменениями?

21. ПК-3.И-3.У-4. Сформулируйте предложения по улучшению (изменению) подпроцессов управления производством организации

Таблица 1. Состояния подпроцессов управления производством организации

Наименование подпроцесса управления	Существующее содержание подпроцесса управления	Изменение (предложение)	Ожидаемые результаты
-------------------------------------	--	-------------------------	----------------------

1. Управление портфелем заказов	Формирование портфеля на основе рекламы		
2. Управление послепродажным обслуживаем	Отсутствие анализа причин дефектов продукции		
3. Управление незавершенным производством (НЗП)	Неполный учет НЗП		
4. Управление поставками ресурсов	Несвоевременность доставки сырья и материалов		

3.2. Ключи к контрольным заданиям

1.	Б Активная коммуникация Активная коммуникация помогает создать общее понимание изменений и уменьшает уровень тревоги среди сотрудников. Это важно для успешного внедрения изменений.
2.	А Она состоит из трех этапов: заморозка, движение, очередное замораживание. Модель Курта Левина описывает процесс изменений как последовательность трех фаз: "замораживание" текущего состояния, "движение" к новому состоянию, и "новое"
3.	В Внешние рыночные давления Внешние давления, такие как конкуренция или изменения в потребительских предпочтениях, могут создать необходимость для изменений и служат сильным стимулом для адаптации.
4.	В Лидеры помогают создать видение и управляют сопротивлением. Лидеры играют важную роль в формировании и передаче видения изменений, а также в понимании и управлении последствиями сопротивления сотрудников.
5.	А SWOT-анализ SWOT-анализ (сильные, слабые стороны, возможности и угрозы) является распространенной техникой для оценки факторов, которые могут затруднить или облегчить процесс изменений.
6.	Б Оценка текущей ситуации Оценка текущей ситуации позволяет понять, что необходимо изменить, и какие изменения будут действительно эффективными и уместными.
7.	В Противодействие изменениям со стороны сотрудников Сопротивление изменениям — это естественная реакция людей на изменения, которая может возникать из-за страха потерь, неопределенности или недоверия к изменениям.
8.	В Итерационный подход Итерационный подход позволяет гибко адаптироваться к изменениям и необходимости, что особенно важно в условиях высокой неопределенности.
9.	Б Признание, что внедрение изменений требует времени и не всегда будет идеально Этот принцип подчеркивает, что полное и идеальное выполнение изменений сложно и не всегда достижимо, важно стремиться к прогрессу.

10	В Это увеличивает уровень доверия и поддержки изменений Вовлечение сотрудников способствует созданию чувства принадлежности и отвечает на их вопросы, что облегчает процесс изменений.
11.	ГДАВБ
12	ВГДАБ
13.	АЗБ4В1Г2
14.	АЗБ1В4Г2
15.	А1Б4В3Г2
16.	Ответ: Методика "ADKAR" основана на пяти ключевых элементах: осведомленность об изменениях, желание участвовать в процессе изменений, знания о том, как внести изменения, способность вносить изменения на практике и закрепление изменений в культуре организации. В своей организации я бы сначала провел семинары и встречи, чтобы создать осведомленность среди сотрудников о необходимости изменений. Затем я предложил бы добровольные группы для обсуждения и получения обратной связи, что помогло бы формировать желание участия. Обучение новым навыкам обеспечит необходимую подготовку, и, наконец, я бы мониторил процесс после внедрения изменений, чтобы убедиться, что они закрепляются и становятся частью культуры.
17.	Ответ: Проблемы могут включать сопротивление со стороны сотрудников, недостаточную подготовленность или недоверие к руководству. Решением может стать проведение открытых обсуждений, где сотрудники могут высказывать свои опасения и предложения. Создание команды по управлению изменениями из представителей различных уровней организации также может помочь обеспечить широкую поддержку и вовлеченность.
18.	Ответ: Примером успешного изменения является переход компании Netflix от модели аренды DVD к стриминговому сервису. Это изменение было успешным благодаря использованию маркетинговых исследований, которые показали, что потребители стремятся к более удобному доступу. Кроме того, руководство активно внедрило изменения, вкладывая средства в технологии и создавая оригинальный контент, что привело к значительному росту доходов.
19.	Ответ: В качестве стратегии я бы предложил ясное коммуникационное руководство, которое объясняет цели изменений и их преимущества. Важно создать рабочие группы, состоящие из людей из разных сфер, чтобы учитывать разнообразные мнения и укрепить вовлеченность. Параллельно с этим необходимо обеспечивать обучение и поддержку для сотрудников, чтобы все могли адаптироваться к новым условиям работы.
20	Ответ: Формирование культуры, поддерживающей управление изменениями, начинается с открытых коммуникаций и прозрачности. Руководство должно подчеркивать важность изменений и их влияние на обе стороны – сотрудников и организацию. Важно поощрять инициативность и активное участие сотрудников в процессе, внедрять регулярные проверки и
21.	Изменения 1 - Формирование клиентской базы Установление личных контактов с клиентами 2 - Создание базы данных дефектной продукции с анализом причин их возникновения 3. - Полная пооперационная регистрация, автоматизация учета НЗП 4. - Составление четкого расписания поставок Ожидаемые результаты 1.- Увеличение числа договоров на производство продукции 2.- Увеличение числа клиентов 3.- Непрерывность производства 4.- Отсутствие потерь в процессе производства

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

**3.3. Перечень тем для проверки образовательных результатов на знания
(вопросы к зачёту/экзамену, при наличии)**