

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Уральский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Уральского филиала
Финуниверситета



А.А. Якушев
«21» апреля 2021 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Управление бизнесом
(наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Разработан в соответствии с рабочей программой «Теория организаций и управление изменениями», рассмотренной и утвержденной на заседании кафедры «Экономика, финансы и управление» протокол № 9 от «9» марта 2021 г. и утвержденной Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета протокол № 30 от «16» марта 2021 г.

1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач

ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации

2. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ темы дисциплины	Тематика занятий	Код компетенции	Формы проведения	Конкретизация компетенций (знания, умения, навыки)
Тема 1	Закономерности развития организации	ПКН-1 ПКН-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: закономерности развития организации; Уметь: применять закономерности развития организации; Владеть: закономерностями развития организации
Тема 2	Проектирование организационных структур	ПКН-1 ПКН-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: проектирование организационных структур; Уметь: управлять проектированием организационных структур; Владеть: управлением проектирования организационных структур
Тема 3	Понятие и модели организационных изменений	ПКН-1 ПКН-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение. Контрольная работа.	Знать: понятие и модели организационных изменений; Уметь: применять понятие и модели организационных изменений; Владеть: понятием и моделью организационных изменений
Тема 4	Стратегии осуществления изменений	ПКН-1 ПКН-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: стратегии осуществления изменений; Уметь: оценивать стратегии осуществления изменений; Владеть: стратегией осуществления изменений
Тема 5	Формирование	ПКН-1	Семинары,	Знать: особенности

	команды для реализации организационных изменений	ПKN-311	практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	формирования команды для реализации организационных изменений; Уметь: сформировать команды для реализации организационных изменений; Владеть: формированием команды для реализации организационных изменений
Тема 6	Лидерство и роль лидера в организации и проведении организационных изменений	ПKN-1 ПKN-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: лидерство и роль лидера в организации и проведении организационных изменений; Уметь: обосновать лидерство и роль лидера в организации и проведении организационных изменений; Владеть: содержанием лидерство и ролью лидера в организации и проведении организационных изменений

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкалы оценивания

ПKN-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1. Демонстрировать знания терминологии, направления, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли	Знать: направления, школы, современных тенденций менеджмента	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знать: терминологию, направления, школы, современных тенденций менеджмента	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знать: терминологию, направления, школы, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли; Уметь: демонстрировать знания терминологии, направления, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли	Высокий уровень от 85 баллов
2. Реализует	Знать: способность адаптировать и обобщать результаты	Пороговый уровень

способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате		<i>от 50 баллов</i>
	Знать: реализацию способностей адаптировать и обобщать результаты	<i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i>
	Знать: особенности способностей адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате; Уметь: реализовать способности адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	<i>Высокий уровень от 85 баллов</i>

ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса	<i>Пороговый уровень от 50 баллов</i>
	Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон	<i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i>
	Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы; Уметь: применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	<i>Высокий уровень от 85 баллов</i>
2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	Знать: методики расчета планов, программ и прогнозов	<i>Пороговый уровень от 50 баллов</i>
	Знать: методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики	<i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i>
	Знать: методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности; Уметь: использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	<i>Высокий уровень от 85 баллов</i>
3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Знать: документы и планы организации	<i>Пороговый уровень от 50 баллов</i>
	Знать: документы и планы организации, экономического развития отрасли	<i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i>
	Знать: документы и планы организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом; Уметь: работать с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	<i>Высокий уровень от 85 баллов</i>

4. Шкала оценки сформированных компетенций

Код компетенций	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания
-----------------	--

	Пороговый	Продвинутый	Высокий
	Оценка		
	Зачет, Удовлетворительно	Зачет, Хорошо	Зачет, Отлично
ПКН-1 ПКН-3	Семинары	Семинары	Семинары
	Практические занятия	Практические занятия	Практические занятия
	Опрос	Опрос	Опрос
	Решение ситуационных задач	Решение ситуационных задач	Решение ситуационных задач
	Групповая дискуссия	Групповая дискуссия	Групповая дискуссия
	Заслушивание докладов и их обсуждение	Заслушивание докладов и их обсуждение	Заслушивание докладов и их обсуждение
	Курсовая работа	Курсовая работа	Курсовая работа
	Анализ конкретных ситуаций	Анализ конкретных ситуаций	Анализ конкретных ситуаций
		Решение кейсов	Решение кейсов
			Тест

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение тестовых заданий и их обсуждение;
- выполнение контрольной работы.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета, экзамена.

Оценка знаний студентов-магистрантов осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в обсуждении актуальных вопросов по изучаемым темам, написание контрольной работы и т.д.);
- оценки, полученной на зачете, экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка или зачет	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	Отлично / Зачтено	86-100
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	Хорошо / Зачтено	70-85

Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	Удовлет. / Зачтено	50-69
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	Неудовлет. / Незачтено	Менее 50

5. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине (оценочные средства)

Перечень типовых тестовых заданий

1. Понятие «организация» в качестве процесса определяется как:

- совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования;
- искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общества и выполняющее соответствующие функции;

• последовательность действий по достижению цели.

2. Укажите основные черты организации

- наличие целей;
- наличие трудовых ресурсов;
- внутриорганизационные коммуникации;
- формализация;
- наличие организационной структуры.

3. Обострение конкуренции относится к группе

- рыночных причин изменений;
- экономических причин изменений;
- политических причин изменений;
- технологических причин изменений.

4. Процесс организационных изменений включает:

- готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений

5. Потенциал изменения — это:

- степень возможных результатов проведения изменений;
 - нереализованные возможности изменения организации;
- оба ответа верны

6. Метод представления изменения в виде анализа поля сил описал:

- К. Левин;
- Л. Грейнер;
- Ф. Тейлор;
- И. Адизес.

7. Организационное проектирование рассматривается как:

- построение организации с начала;
 - разработка организационной структуры;
 - наблюдение операторов за производственным процессом;
- ситуационный выбор характеристик организационной системы.

8. Реструктуризация — это:

- элементы и методы организации, необходимые для стратегии развития;
- перепроектирование определенных процессов; изменение конструкции управления.

9. К формам реструктуризации относятся:

- присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;
- поглощение и отделение;

- присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние, поглощение и отделение.
10. Причинами проведения реструктуризации могут быть следующие:
- кризисное положение организации;
 - тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами;
 - переход компании из одной организационной структуры в другую;
- все ответы верны.

Примерный перечень тем контрольной работе

1. Роль первичных факторов, определяющих условия восприимчивости организации к изменениям, происходящим в ее окружении.
2. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений.
3. Анализ характера изменений в организации по фазам жизненного цикла.
4. Сущность модели жизненного цикла организации И. Адизеса.
5. Модель управленческих стилей РАЕИ и ее отражение в модели ЖЦО
6. Сущность модели жизненного цикла организации Л. Грейнера.
7. Структура организации: формальная и неформальная организация.
8. Подходы к построению организационных структур.
9. Реструктуризация и причины, вызывающие необходимость ее проведения.
10. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
11. Обобщение отечественного и зарубежного опыта построения организационных структур управления.
12. Концепции управления организационными изменениями
13. Анализ наиболее значимых признаков организационных изменений.
14. Анализ и сравнение моделей организационных изменений
15. Проблемы управления переходным периодом
16. Общая характеристика основных стратегий организационных изменений
17. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов
18. Инструменты проведения организационных изменений.
19. Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений
20. Принципы построения эффективной управленческой команды.
21. Методы преодоления сопротивления персонала изменениям.
22. Мотивация персонала к изменениям в компании.
23. Влияние информационных потоков на процесс управления изменениями
24. Роль лидера при управлении изменениями
25. Стили и методы руководства в условиях организационных изменений
26. Модели принятия управленческих решений

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Влияние информационных потоков на управление изменениями.
2. Дайте описание дивизиональной организационной структуры.
3. Изменение структуры компании, элементов, формирования ее бизнеса под влиянием факторов внешней или внутренней среды.
4. Какое практическое применение имеет концепция жизненного цикла организации?
5. Методы и средства реструктуризации.
6. Методы преодоления сопротивления изменениям.
7. Модель «движущие силы роста».
8. Модель организационных изменений, которая состоит из трех этапов: размораживание, переход, замораживание.
9. Опишите влияние размеров предприятия на характер организационных проблем.
10. Опишите линейный принцип построения организационных структур.
11. Основные причины сопротивления изменениям.
12. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
13. Основные способы преодоления сопротивления изменениям.
14. Основные этапы реструктуризации предприятия.

15. Охарактеризуйте функциональные организационные структуры.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх», достоинства и недостатки каждого из подходов.
2. Подходы к реструктуризации управления компанией.
3. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления.
4. Применение власти и стилей управления в организации.
5. Причины сопротивления изменениям.
6. Проанализируйте этапы жизненного цикла организации согласно типологии Л. Грейнера.
7. Проанализируйте этапы жизненного цикла организации согласно типологии И. Адизеса.
8. Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации? В чем различие между этими понятиями?
9. Роль групп в организационном развитии.
10. Роль лидера в организационных изменениях.
11. Роль личностей в организационных изменениях.
12. Модель изменений К. Левина.
13. Модель изменений Дж. Коттера.
14. Чем механистические структуры организаций отличаются от органических? Приведите пример механистических и органических организаций.
15. Чем формальные организации отличаются от неформальных?
16. Что такое жизненный цикл организации? Какие выделяют этапы жизненного цикла?
17. Изменение структуры компании, элементов, формирования ее бизнеса под влиянием факторов внешней или внутренней среды.
18. Какое практическое применение имеет концепция жизненного цикла организации?
19. Методы и средства реструктуризации.
20. Методы преодоления сопротивления изменениям.
21. Модель «движущие силы роста».
22. Модель организационных изменений, которая состоит из трех этапов: размораживание, переход, замораживание.
23. Опишите влияние размеров предприятия на характер организационных проблем.
24. Опишите линейный принцип построения организационных структур.
25. Основные причины сопротивления изменениям.
26. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
27. Основные способы преодоления сопротивления изменениям.
28. Основные этапы реструктуризации предприятия.

6. Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных	1. Демонстрировать знания терминологии, направление, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли	Задание 1 Подготовка заключения по результатам анализа финансового состояния. 1. Рассчитать тип финансовой устойчивости и чистый оборотный капитал, коэффициенты характеризующие платежеспособность и обеспеченности собственными оборотными средствами, маневренности собственных средств и обеспеченности текущих активов. 2. Оценить финансовое состояние, финансовую устойчивость и сформулировать заключение по результатам

	х задач		<p>анализа. Данные для выполнения задания: Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и дополнительные данные. Расчетные данные оформить в виде таблицы(прилагаются). Исходные данные: Показатели (млн. руб.) 01.01.2017 Внеоборотные активы 1 356 Доходные вложения - Финансовые вложения - Прочие внеоборотные активы (стоимость активов застройщика, связанных с долевым строительством) 16525 Запасы 5396 Дебиторская задолженность 1790 Денежные средства и денежные эквиваленты 201 Итого активов 25268 Собственные средства 13000 Долгосрочные обязательства 0 Краткосрочная кредиторская задолженность обязательства (сумма обязательств застройщика перед участниками долевого строительства) 12214 Краткосрочные заемные обязательства 54 Итого пассивов 25268 Выручка от реализации 3870 Себестоимость продаж 767 Прибыль от продаж 2046 Чистая прибыль 535</p> <p>1. Расчетные данные оформить в виде таблицы. 2. Оценить финансовое состояние и финансовую устойчивость и сформулировать заключение по результатам аналитических решений, связанных с развитием бизнеса.</p>
		<p>2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате</p>	<p>Задание 2 Подготовка заключения по результатам анализа финансового состояния. 1. Рассчитать тип финансовой устойчивости и чистый оборотный капитал, коэффициенты характеризующие платежеспособность и обеспеченности собственными оборотными средствами, маневренности собственных средств и обеспеченности текущих активов. 2. Оценить финансовое состояние, финансовую устойчивость и сформулировать заключение по результатам анализа. Данные для выполнения задания: Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и дополнительные данные. Расчетные данные оформить в виде таблицы(прилагаются). Исходные данные: Показатели (млн. руб.) 01.01.2017 Внеоборотные активы 1 356 Доходные вложения - Финансовые вложения - Прочие внеоборотные активы (стоимость активов застройщика, связанных с долевым строительством) 16525 Запасы 5396 42 Дебиторская задолженность 1790 Денежные средства и денежные эквиваленты 201 Итого активов 25268 Собственные средства 13000 Долгосрочные обязательства 0 Краткосрочная кредиторская задолженность обязательства (сумма обязательств застройщика перед участниками долевого</p>

			<p>строительства) 12214 Краткосрочные заемные обязательства 54 Итого пассивов 25268 Выручка от реализации 3870 Себестоимость продаж 767 Прибыль от продаж 2046 Чистая прибыль 535</p> <p>1. Расчетные данные оформить в виде таблицы. 2. Оценить финансовое состояние и финансовую устойчивость и сформулировать заключение по результатам аналитических решений, связанных с развитием бизнеса</p> <p>2. Применяет современные модели развития и управления организацией</p>
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p>	<p>Задание 1. Выделите организации, представляющие собой «объединение капиталов»:</p> <p>1. Акционерное общество 2. Полное товарищества 3. Общество с ограниченной ответственностью 4. Потребительский кооператив 5. Общество с дополнительной ответственностью</p>
		<p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p>	<p>Задание 1. Объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли, которые несут полную субсидиарную ответственность по обязательствам, – это:</p> <p>1. Товарищество на вере 2. Общество с ограниченной ответственностью 3. Акционерное общество 4. Полное товарищество</p>
		<p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>Задание 3. В какой организационно-правовой форме каждый участник (учредитель) лично участвует в делах предприятия и имеет право представительства при заключении сделок:</p> <p>1. Общество с ограниченной ответственностью 2. Полное товарищество 3. Акционерные общества 4. Простое товарищество 5. Государственные и муниципальные унитарные предприятия</p>