

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
**Обнинский институт атомной энергетики** –  
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

**ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

Одобрено на заседании Ученого  
совета ИАТЭ НИЯУ МИФИ  
Протокол № 23.4 от 24.04.2023

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

*название дисциплины*

для направления подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

---

*код и название направления подготовки*

образовательная программа

---

"Цифровой маркетинг и цифровая логистика"

---

Форма обучения: очно-заочная

г. Обнинск 2023 г.

## Область применения

Фонд оценочных средств (ФОС) – является неотъемлемой частью учебно-методического комплекса учебной дисциплины «Управление изменениями» и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу данной дисциплины.

## Цели и задачи фонда оценочных средств

Целью Фонда оценочных средств является установление соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

Для достижения поставленной цели Фондом оценочных средств по дисциплине «Управление изменениями» решаются следующие задачи:

- контроль и управление процессом приобретения обучающимися знаний, умений и навыков, предусмотренных в рамках данного курса;
- контроль и оценка степени освоения компетенций, предусмотренных в рамках данного курса;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс в рамках данного курса.

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

### 1.1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения ООП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Коды компетенций	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	<b>З-ОПК-3 Знать:</b> основные методики разработки и принятия управленческих решений <b>У-ОПК-3 Уметь:</b> выбирать методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных организационно-управленческих решений, с учетом ответственности за предложенное решение с позиции его социальной и экономической значимости <b>В-ОПК-3 Владеть:</b> оценкой ожидаемых социально-экономических эффектов от принятия управленческих решений

### 1.2. Этапы формирования компетенций в процессе освоения ООП бакалавриата.

Компоненты компетенций, как правило, формируются при изучении нескольких дисциплин, а также в немалой степени в процессе прохождения практик, НИР и во время самостоятельной работы обучающегося. Выполнение и защита ВКР являются видом учебной деятельности, который завершает процесс формирования компетенций.

Этапы формирования компетенции в процессе освоения дисциплины:

- **начальный** этап – на этом этапе формируются знаниевые и инструментальные основы компетенции, осваиваются основные категории, формируются базовые умения. Студент воспроизводит термины, факты, методы, понятия, принципы и правила; решает учебные задачи по образцу;

- **основной** этап – знания, умения, навыки, обеспечивающие формирование компетенции, значительно возрастают, но еще не достигают итоговых значений. На этом этапе студент осваивает аналитические действия с предметными знаниями по дисциплине, способен самостоятельно решать учебные задачи, внося коррективы в алгоритм действий, осуществляя коррекцию в ходе работы, переносит знания и умения на новые условия;

- **завершающий** этап – на этом этапе студент достигает итоговых показателей по заявленной компетенции, то есть осваивает весь необходимый объем знаний, овладевает всеми умениями и навыками в сфере заявленной компетенции. Он способен использовать эти знания, умения, навыки при решении задач повышенной сложности и в нестандартных условиях.

Этапы формирования компетенций в ходе освоения дисциплины отражаются в тематическом плане (см. РПД).

### 1.3. Связь между формируемыми компетенциями и формами контроля их освоения

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индикатор достижения компетенции	Наименование оценочного средства текущей и промежуточной аттестации
<b>Текущий контроль, 9 семестр</b>			
<b>1</b>	<b>Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила</b>		
1.1	Сущность изменений	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
1.2	Управление процессом изменений	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
1.3	Стратегия изменений	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
1.4	Команда как движущая сила изменений	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
<b>2</b>	<b>Организационное развитие в контексте теоретических подходов</b>		
2.1	Внутренние и внешние причины организационных преобразований.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
2.2	Современные теоретические подходы организационного развития.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
<b>3</b>	<b>Организационное развитие как стратегический процесс</b>		
3.1	Стратегическая роль изменений.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3.2	Программа организационного развития.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3.3	Методы по поддержке организационных изменений.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3.4	Подходы к изменениям организационной структуры.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3.5	Диагностирование организационной культуры	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
<b>4</b>	<b>Реинжиниринг организации</b>		
4.1	Изменение программ в области технологии и структуры организаций.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4.2	Реструктуризация организаций.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4.3	Методы проектного управления.	З-ОПК-3, У-ОПК-3	Тестирование

		В-ОПК-3	Опрос, Реферат
4.4	Сетевые организации	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4.5	Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM).	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4.6	Реинжиниринг.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
<b>Промежуточный контроль, 9 семестр</b>			
	Экзамен	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Вопросы экзамена Устные вопросы / Защита реферата

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям, которые приведены в п.1.1. Формирование этих дескрипторов происходит в процессе изучения дисциплины по этапам в рамках различного вида учебных занятий и самостоятельной работы.

Выделяются три уровня сформированности компетенций на каждом этапе: пороговый, продвинутый и высокий.

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня	БРС, % освоения	ECTS/Пятибалльная шкала для оценки экзамена/зачета
<b>Высокий</b> <i>Все виды компетенций сформированы на высоком уровне в соответствии с целями и задачами дисциплины</i>	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Студент демонстрирует свободное обладание компетенциями, способен применить их в нестандартных ситуациях: показывает умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического или прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	90-100	A/ Отлично/ Зачтено
<b>Продвинутый</b> <i>Все виды компетенций сформированы на продвинутом уровне в соответствии с целями и задачами дисциплины</i>	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу, большей долей самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Студент может доказать владение компетенциями: демонстрирует способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения.	85-89	B/ Очень хорошо/ Зачтено
			75-84	C/ Хорошо/ Зачтено
<b>Пороговый</b> <i>Все виды компетенций сформированы на пороговом уровне</i>	Репродуктивная деятельность	Студент демонстрирует владение компетенциями в стандартных ситуациях: излагает в пределах задач курса теоретически и практически контролируемый материал.	65-74	D/Удовлетворительно/ Зачтено
			60-64	E/Посредственно/ Зачтено
<b>Ниже порогового</b>	Отсутствие признаков порогового уровня: компетенции не сформированы. Студент не в состоянии продемонстрировать обладание компетенциями в стандартных ситуациях.		0-59	Неудовлетворительно/ Зачтено

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламенту текущего контроля и промежуточной аттестации.

Критерии оценивания компетенций на каждом этапе изучения дисциплины для каждого вида оценочного средства и приводятся в п. 4 ФОС. Итоговый уровень сформированности компетенции при изучении дисциплины определяется по таблице. При этом следует понимать, что граница между уровнями для конкретных результатов освоения образовательной программы может смещаться.

<b>Уровень сформированности компетенции</b>	<b>Текущий контроль</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>
высокий	<b>высокий</b>	<b>высокий</b>
	<i>продвинутый</i>	<i>высокий</i>
	<i>высокий</i>	<i>продвинутый</i>
продвинутый	<i>пороговый</i>	<i>высокий</i>
	<i>высокий</i>	<i>пороговый</i>
	<b>продвинутый</b>	<b>продвинутый</b>
	<i>продвинутый</i>	<i>пороговый</i>
	<i>пороговый</i>	<i>продвинутый</i>
пороговый	<b>пороговый</b>	<b>пороговый</b>
ниже порогового	<b>пороговый</b>	<b>ниже порогового</b>
	<b>ниже порогового</b>	-

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Итоговая аттестация по дисциплине является интегральным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков обучающихся по дисциплине и складывается из оценок, полученных в ходе текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающихся.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины.

Текущая аттестация осуществляется два раза в семестр:

- контрольная точка № 1 (КТ № 1) – Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы, обучающегося по темам №№1-8 учебной дисциплины.

контрольная точка № 2 (КТ № 2) – Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы, обучающегося по темам №№9-16 учебной дисциплины. Результаты текущей и промежуточной аттестации подводятся по шкале больно-рейтинговой системы.

<b>Этап рейтинговой системы / Оценочное средство</b>	<b>Неделя</b>	<b>Балл</b>	
		Минимум*	Максимум
<b>Текущая аттестация</b>	<b>1-16</b>	<b>36</b>	<b>60</b>
<b>Контрольная точка № 1</b>	<b>7-8</b>	<b>182</b>	<b>30</b>

Тестирование	8	12	20
Опрос	1-8	6	10
<b>Контрольная точка № 2</b>	<b>15-16</b>	<b>18</b>	<b>30</b>
Реферат	15	10	20
Опрос	9-16	8	10
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>40</b>
Экзамен	-		
Экзаменационные билеты	-	24	40
Защита реферата			
<b>ИТОГО по дисциплине</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

\* - Минимальное количество баллов за оценочное средство – это количество баллов, набранное обучающимся, при котором оценочное средство засчитывается, в противном случае обучающийся должен ликвидировать появившуюся академическую задолженность по текущей или промежуточной аттестации. Минимальное количество баллов за текущую аттестацию, в т. отдельное оценочное средство в ее составе, и промежуточную аттестацию составляет 60% от соответствующих максимальных баллов.

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

Устный опрос проводится на каждом практическом занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Темы рефератов распределяются на первом занятии, готовые рефераты докладываются на занятиях в сопровождении презентаций в соответствии с установленным преподавателем графиком.

Тесты по темам проводятся на практических занятиях и включают вопросы по изученным темам.

Доклад с презентацией (Защите реферата).

Данный вид контроля, рассматривает возможность студента помимо личностных знаний, навыков, и умений, приобретать компетенции в поведенческом аспекте, что особенно важно в работе менеджера в публичной и общественной сфере. Это дает возможность воспитать уверенность в общении с аудиторией, способность при ответах использовать накопленные знания, а также имеющийся учебный материал. Защищающему реферат студенту задаются вопросы как по теме реферата, так и по всей пройденной дисциплине.

По окончании освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация в виде экзамена, что позволяет оценить совокупность приобретенных в процессе обучения компетенций. При выставлении итоговой оценки применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов обучения.

Экзамен предназначен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений, способности приводить примеры практического использования знаний (например, применять их в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на экзамене для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины,

проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний.

#### **4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков**

**4.1 вопросы экзамена**

**4.2 темы эссе, рефератов, докладов, сообщений**

**4.3 кейсы**

**4.4 типовые контрольные задания**

**4.4 тесты**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

#### **Обнинский институт атомной энергетики –**

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования

«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

### **ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

Направление	<u>«38.03.02 «Менеджмент»</u>
Образовательная программа	<u>«Цифровой маркетинг и цифровая логистика»</u>
Дисциплина	<u>Управление изменениями</u>

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

1. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Айзека
2. Перечислите основные этапы реструктуризации и кратко охарактеризуйте их
3. Перечислите основные методы проектирования организационных структур.

Составитель \_\_\_\_\_ С.А. Новосадков

Начальник отделения СЭН \_\_\_\_\_ А.А. Кузнецова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 г.

**Обнинский институт атомной энергетики –**

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

**ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

Направление	<u>«38.03.02 «Менеджмент»</u>
Образовательная программа	<u>«Цифровой маркетинг и цифровая логистика»</u>
Дисциплина	<u>Управление изменениями</u>

**ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Как понимается организация с точки зрения системного подхода?
2. Какие подходы используют при анализе и синтезе организационных образований?
3. В чем суть концепции жизненного цикла организации?
4. Что отличает модель жизненного цикла организации Л. Грейдера?
5. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Айзека?
6. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бидди и Р. Питона и Ф.Ж. Гурия и Д.Н. Келли, в чем различие?
7. Какие четыре типа изменений выделяют внутри организации?
8. Каковы уровни управления изменениями по Р.М. Кантору?
9. Какие виды изменений выделял Й. Шум Петер? Как он определял предпринимательскую функцию?
10. В чем основная суть реактивного и преактивного подходов управления изменениями?
11. В чем основная идея модели поля сил К. Левина?
12. Каково содержание модели изменений Л. Грейдера?
13. Что особо подчеркивается в теории Е и о организационных изменений М. Бора и Н. Норию?
14. Что отличает модель «Айсберга управления изменениями» Кригера?
15. Сущность модели согласования Адлера – Тешена.
16. Что такое сопротивления изменениям? От кого оно может исходить?
17. Какие существуют основные причины сопротивления изменениям по мнению М. Армстронга?
18. Какие по мнению профессора Стюарта Хеллера, существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности?
19. В чем основная идея метода Э. Хьюз в преодолении сопротивления изменениям?
20. Как рассматривают процесс преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л. Шлезингер?
21. В чем заключается взаимосвязь стратегических изменений со стратегией организации и процессом стратегического управления?
22. Какие два основных типа стратегий выделяют Г. Минцберг и Дж. Уотерс?

23. Каковы должны быть условия для признания стратегии полностью преднамеренной или полностью стихийной?
24. В чем заключаются новые тенденции в управлении организациями, приводящие к переосмыслению подходов к стратегии предприятий?
25. Каковы стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу?
26. В чем основная сущность модели «переходного периода» и модели «постепенного наращивания»?
27. Каково содержание модели «EASIER»?
28. В чем заключается основная идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру?
29. Понятие, сущность назначение реструктуризации, как способа изменения предприятия к лучшему.
30. Перечислите важные внешние и внутренние предпосылки реорганизации предприятия
31. Назовите основные методы, используемые для разработки концепций (программ) реструктуризации
32. Перечислите основные этапы реструктуризации и кратко охарактеризуйте каждый из них
33. Дайте характеристику методам реструктуризации
34. Какую роль процессный подход играет в управлении изменениями в организации?
35. Какие основные методы используются для проведения организационных изменений на основе процессного подхода?
36. Дайте краткую характеристику эдхократическим, многомерным, партисипативным типам ОСУ.
37. Дайте краткую характеристику ОСУ виртуальным, предпринимательским организациям и организациям, ориентированные на рынок.
38. Перечислите основные методы проектирования организационных структур. Дайте краткую характеристику.
39. Определите последовательность задач организационного проектирования и дайте краткую характеристику каждому этапу.
40. В чем заключаются особенности, отличающие команду от обычной группы? Что такое эффективность команды?
41. Каковы принципы построения эффективной управленческой команды?
42. В чем заключается эффективность команды с позиции организационно-психологического климата?
43. Какими чертами должен обладать лидер команды организационных изменений?
44. Каково содержание основных подходов к изучению теории лидерства?
45. Как увязываются понятие власти с процессом управления в организации?
46. Дайте определение понятия стиль управления?
47. На какие два стиля руководства классифицируются современные направления в менеджменте?
48. В чем сущность ситуационного подхода к выбору стилей управления в организации

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценки</b>
Отлично 36-40	Студент должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно

	<p>изложить теоретический материал;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильно формулировать определения;</li> <li>- продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой;</li> <li>- уметь сделать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Хорошо 30-35	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;</li> <li>- продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;</li> <li>- продемонстрировать умение ориентироваться в литературе;</li> <li>- уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Удовлетворительно 24-29	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Неудовлетворительно 23 и меньше	<p>Студент демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
 ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
 «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**Обнинский институт атомной энергетики –**

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
 «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

**ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

Направление «38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа «Цифровой маркетинг и цифровая логистика»

Дисциплина Управление изменениями

## Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

1. Взаимосвязь жизнеспособности организации и цикличности изменений.
2. Сущность организационной культуры и ее влияние на изменения.
3. Управление изменениями как целостная проблема.
4. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
5. Устранение самоуспокоенности персонала организации.
6. Эффективная личность как основа успешных изменений.
7. Значение эмоционального лидерства в условиях реализации изменений.
8. Место и роль логического управления в условиях реализации изменений.
9. Мировоззрение лидера как определяющий фактор эффективности управления изменениями.
10. Пересмотр отношений с окружающей средой как начало изменений.
11. Особенности командной деятельности в процессе изменений.
12. Особенности создания команды реформаторов.
13. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.
14. Качество передачи информации и эффективность изменений.
15. Особенности мотивации персонала в условиях преобразований.
16. Особенности стимулирования персонала в условиях преобразований.
17. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.
18. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.
19. Управление изменениями в японской и американской модели менеджмента.
20. Роль краткосрочных успехов в развитии проекта изменений.
21. Особенность подхода к управлению изменениями в период финансового кризиса.
22. Успешные преобразования на примере конкретного предприятия.
23. Основы проектного управления преобразованиями в организации.
24. Провалившиеся проекты изменений на примере конкретной организации.
25. Основные методы закрепления изменений в организации

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.	2
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой,	15

	систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	3
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.	5
5. Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.	5

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**Обнинский институт атомной энергетики –**

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования

«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

**ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

Направление «38.03.02 «Менеджмент»  
Образовательная программа «Цифровой маркетинг и цифровая логистика»  
Дисциплина Управление изменениями

**Кейс-задача**

**Задание для работы в группе**

**Разбор конкретной ситуации «Мыльные пузыри российского бизнеса»**

*Уральская мыловаренная мануфактура» выпускает мыло ручной работы. Конкуренция на этом рынке растет, а продажи падают. Кроме того, все осложняет сезонный фактор. Что можно придумать для увеличения сбыта?*

«Уральскую мыловаренную мануфактуру» создали супруги Ожеговы в 2009 году, когда увлечение россиян мылом ручной работы, средствами для ванн

и банными аксессуарами росло. Разноцветное и яркое мыло с ароматами трав, цветов, фруктов, шоколада и других ингредиентов стало модным подарком.

Предприятие расположено в Ижевске. «Город находится на стыке Поволжья и Предуралья, Урал нас вдохновляет, отсюда и название компании», – поясняет коммерческий директор Дмитрий Одегов.

«Уральская мыловаренная мануфактура» производит около 2 тонн мыла в месяц, но готова делать в три раза больше. Компания также занимается дистрибуцией сопутствующих товаров (мочалки, веники, мыльницы и др.), а недавно начала выпускать средства для ванн и натуральную косметику. Сейчас в ее ассортименте более 250 позиций товаров собственного производства и более 200 позиций товаров других производителей. На предприятии работают 17 человек, производственные и складские площади занимают около 500 кв. м.

Выручка компании с начала 2013 года составляет 1–1,3 млн руб. в месяц. К 2012 году продажи мыла ручной работы в России, по мнению Ожегова и других экспертов, достигли своего пика и перестали расти. Многие небольшие магазинчики (95% клиентов Ожегова – индивидуальные частные предприятия) закрываются, не проработав и года. Взамен появляются новые, но далеко не все они умеют грамотно выстроить продажи премиальных продуктов.

Предприниматель пытается найти новые устойчивые каналы сбыта, новые продукты, а также перспективный формат для собственной розницы, которую планирует развивать.

### **Будни мыловаров**

Компания выпускает мыло под маркой UralSoap. «Отпускная цена натурального мыла, сделанного из пальмового и оливкового масел, – 70–80 руб. за 100 г, мыла на глицериновой основе – около 65 руб.», – поясняет Одегов. Стоимость сырья составляет около 50% стоимости продукции. «С каждой позиции мы получаем примерно одинаковую маржу 50%. Но мыла пока продаем больше всего», – рассказывает Дмитрий. На оплату постоянных издержек (аренда помещения, налоги и зарплата сотрудников) уходит примерно 500 тыс. руб. в месяц.

В свое время Одеговы получили заказ стоимостью 3 млн руб.: косметическая компания, работающая по принципу сетевого маркетинга, заказала партию мыла под своей маркой. «Мы почувствовали перспективу и решили рискнуть. Расширили производственные площади, наняли дополнительный персонал. Чтобы работать с крупными клиентами, надо быть готовыми производить большие объемы», – говорит Дмитрий. К тому времени он понял, что нужно искать серьезных покупателей на крупные партии.

Сегодня выручка от всех небольших магазинов, с которыми работает «Уральская мыловаренная мануфактура», составляет около 1 млн руб. в месяц в сезон (декабрь, февраль, март), а в летние месяцы не превышает 200 тыс. руб.

Таких магазинов у компании сейчас около 200. «Успешные торговые точки выкупают продукции на 250 тыс. руб. в год, но их меньшинство. Объемы других не превышают 20–40 тыс. руб. в год», – говорит Дмитрий. По его словам, чтобы бизнес был прибыльным, нужно работать с выручкой от 2 млн руб. в месяц.

Магазины, где присутствует продукция компании, распределены по стране более или менее равномерно, но этого нельзя сказать о спросе. Продажи в Южном и Сибирском федеральных округах гораздо выше, чем в остальных.

Большая часть населения России, во всяком случае в регионах, не может покупать мыло за 200 руб. для каждодневного использования (владельцы

магазинов с небольшой проходимостью добавляют к продукции маржу в среднем 200%). Такой продукт охотно берут в качестве подарка, поэтому бизнес сильно зависит от сезона. Падение спроса в межсезонье также способствует тому, что магазины клиентов часто закрываются.

### **Кто в обойме**

Конкуренция на рынке мыла ручной работы растет: в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Краснодаре есть свои производители, и местные клиенты предпочитают работать с местными же поставщиками.

Новые игроки возникают чуть ли не каждый день, даже в Ижевске у Одегова недавно появился конкурент. «Барьер вхождения на рынок ручного мыловарения невысок. Мы

начинали с небольшого помещения площадью 30 кв. м, в котором работали четыре человека. Первоначальные инвестиции составили около 350 тыс. руб.», – рассказывает Дмитрий. Мыло можно изготовить и на собственной кухне, а рецепты найти в любом женском журнале или на сайтах. Мыловары-любители продают свою продукцию в интернете, а производителей, выпускающих мыло ручной работы в промышленных масштабах, по словам Одегова, в России уже больше 30, они даже начинают теснить западных игроков, которые познакомили россиян с этой продукцией.

Однако ажиотажный спрос на мыло прошел – каждый новый производитель забирает часть клиентов у старых. В то же время интерес к мылу ручной работы стали проявлять торговые и аптечные сети. Местные региональные сети готовы пробовать продукцию «Уральской мыловаренной мануфактуры» без оплаты «входных билетов». Но пока объемы продаж у сетей небольшие, и даже при их наценке 40% стоимость мыла ручной работы существенно превышает стоимость обычного. «В супермаркетах наша продукция стоит на полках рядом с бытовой химией и мылом за 25 руб. Чтобы покупатель понимал, почему оно стоит дороже, надо объяснить, в чем его отличие от обычного. Нужны продавцы-консультанты, правильная подача товара и размещение его на отдельной полке и промостойках, а также создание линейки брендовых продуктов», – говорит Дмитрий.

Взаимодействие с крупным ритейлом Одегов считает перспективным направлением. Правда, мыло в брусках супермаркетам не подходит – компания поставляет им товар, упакованный небольшими кусками. Но этого недостаточно. «Ассортимент, который мы производили для небольших магазинчиков и бутиков, надо расширять. Растет спрос на натуральную косметику и средства по уходу за телом. Это модный тренд, большинство наших конкурентов стараются производить такие товары», – говорит Одегов.

Наладить же производство кремов на существующих площадях можно, технология изготовления натурального крема ненамного сложнее выпуска мыла.

### **Мыльные брэнды**

Целенаправленно искать новые каналы сбыта и новых клиентов Одегов начал в конце прошлого года, для чего создал отдел продаж из четырех человек. Раньше такого отдела не было, небольшие компании находили производителя сами, через сайт, а на SEO-продвижение и контекстную рекламу «Уральская мыловаренная мануфактуры» тратила около 30 тыс. руб. в месяц.

Каждый из сотрудников отдела продаж целенаправленно прорабатывает подвал федеральных округа. «Клиентская база увеличилась в три раза», – рассказывает Дмитрий. Выросло количество небольших заказчиков, перспективным оказалось сотрудничество с рекламными агентствами, которые предлагают своим клиентам мыло с логотипом в качестве сувенирной продукции. «Для рекламных агентств мы уже выполнили один большой заказ на 600 тыс. руб. и несколько маленьких», – говорит Одегов. Мыло и кремы предлагают и салонам красоты. Сейчас клиентами компании являются несколько десятков салонов. Правда, закупают они мало – на 2–3 тыс. руб. в месяц.

Недавно компания разработала три новых брэнда. Премиальный брэнд предназначен для супермаркетов уровня «Азбуки вкуса». Уже готовы дизайн упаковки и промостоек, линейка продукции, которая включает шампунь, маску для волос, пилинг и масло для тела, гейзеры для ванны и мыло в подарочной упаковке. «Средняя стоимость одной позиции – около 400 руб.», – поясняет коммерческий директор. У Одегова есть предварительные договоренности с сетями, начать продажи он планирует в течение месяца.

Для двух других брэндов «Уральская мыловаренная мануфактура» пока разработала только концепт – линейка продукции и рецептура будут готовы через три-четыре месяца. Один из брэндов планируется продавать в аптечных сетях, второй – в магазинах парфюмерии и косметики. Средняя стоимость позиции – 150–250 руб. В общей сложности Одегов готов потратить по 1 млн руб. на запуск и продвижение каждого из брэндов, включая размещение

промостоек в супермаркетах, промоакции в местах продаж, продвижение в интернете. От использования торговой марки UralSoap компания планирует постепенно отказаться.

Есть и менее затратный путь – искать клиентов на изготовление продукции private label, заказчиками которой могут стать те же розничные и аптечные сети и косметические MLM-компании. Успешный опыт большого заказа у компании уже есть, есть и запросы на пробные партии на сумму около 20 тыс. руб. «Здесь можно ожидать больших объемов, но на быстрый прирост клиентов рассчитывать не приходится. Подписание контракта с крупными клиентами длится месяцами», – говорит Дмитрий. Думает предприниматель и о собственной рознице. «У западных игроков, таких как Lush или Stenders, есть фирменные сети, работающие в России на условиях франшизы. Их опыт показывает, что лучший способ продвижения – собственные магазины», – считает Одегов.

Но создавать еще один Lush он не хочет, рынок уже насыщен мыльными бутиками. Кроме того, в регионах они активно торгуют зимой, в праздники, но простаивают летом. «Нужно найти формат, обеспечивающий круглогодичную торговлю. Первый магазин я готов открыть хоть сейчас.

В Ижевске затраты на открытие небольшого магазинчика-лавки площадью 12 кв. м не превысят 300 тыс. руб.», – говорит он. Пока же компания запускает интернет-магазин. Существенного увеличения продаж этот канал не принесет, но, по мнению Одегова, будет служить продвижению компании и ее брендов.

*Цель предпринимателя – загрузить производство и увеличить выручку минимум до 2 млн руб. в месяц, а также преодолеть сезонность спроса, характерную для подарочной продукции. В компанию он уже вложил около 2 млн руб., но готов инвестировать в два раза больше, если получит результат.*

*Контрольные вопросы:*

1. Какие черты современного российского менеджмента проявлены в данной ситуации?
2. Каким образом трансформационные процессы в экономике преопределили складывающиеся условия функционирования бизнеса?
3. Какое из направлений развития сделать приоритетным или стоит развивать все?

### **Критерии и шкала оценивания**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценки</b>
Отлично с _30 до _40_ баллов	Студент должен: -взять лидерство, направить ход рассуждения группы в правильное русло, приведшее к решению проблемы; -предлагает альтернативные варианты решения; - принимает участие в обсуждении задания;-задача решена.
Хорошо с _20_ до _30_ баллов	Студент должен: - предлагает альтернативные варианты решения; - принимает участие в обсуждении задания; - понять содержание и условие задания; -задача решена.
Удовлетворительно с 10_ до _20_ баллов	Студент должен: - принимает участие в обсуждении задания; - понять содержание и условие задания; -задача решена;
Неудовлетворительно с _5_ до _10_ баллов	Студент должен: - не понял содержание и условие задания; -задача не решена.

**Обнинский институт атомной энергетики –**  
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

**ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

Направление «38.03.02 «Менеджмент»  
Образовательная программа «Цифровой маркетинг и цифровая логистика»  
Дисциплина Управление изменениями

**Типовые контрольные задания**

**Задание 1.**

Практическое упражнение «Признаки изменений (по Д. Тапскотту)» Дон Тапскотт описывает отличия нового общества с помощью двенадцати взаимосвязанных признаков. По его мнению, понимание сути этих признаков является основой для эффективного преобразования организации.

Рассмотрев влияние данных признаков на формирование путей развития общества, технологий и организационных отношений, заполните таблицу:

Признак изменений	Новое общество	Новые технологии	Новая организация
1. Ориентация на знания			
2. Цифровая форма представления объектов			
3. Виртуальная природа объектов			
4. Молекулярная структура бизнес-пространства			
5. Интеграция. Межсетевое взаимодействие			
6. Устранение посредников			
7. Конвергенция			
8. Инновационная природа			
9. Трансформация отношений «изготовитель-потребитель»			
10. Динамизм			
11. Глобальные масштабы			
12. Наличие противоречий			

**Задание 2.**

***Практическое упражнение «Скорость и сложность изменений»***

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения:

Сложность изменений	Скорость изменений	
	Медленные	Быстрые
Простые	1. Переобучение персонала 2. 3.	1. Модификация продукта 2. 3.
Сложные	1. Разработка продукта 2. 3.	1. Целеполагание 2. 3.

*Задание:*

Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса изменений.

### Критерии и шкала оценивания

Оценка	Критерии оценки
Отлично с _30_ до _40_ баллов	Студент должен: -взять лидерство, направить ход рассуждения группы в правильное русло, приведшее к решению проблемы; -предлагает альтернативные варианты решения; - принимает участие в обсуждении задания; - понять содержание и условие задания; -задача решена.
Хорошо с _20_ до _30_ баллов	Студент должен: - предлагает альтернативные варианты решения; - принимает участие в обсуждении задания; - понять содержание и условие задания; -задача решена.
Удовлетворительно с 10_ до _20_ баллов	Студент должен: - принимает участие в обсуждении задания; - понять содержание и условие задания; -задача решена;
Неудовлетворительно с _5_ до _10_ баллов	Студент должен: - не понял содержание и условие задания; -задача не решена.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**Обнинский институт атомной энергетики –**

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования

«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

## ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Направление	<u>«38.03.02 «Менеджмент»</u>
Образовательная программа	<u>«Цифровой маркетинг и цифровая логистика»</u>
Дисциплина	<u>Управление изменениями</u>

### Комплект тестовых заданий

#### *Тест №1.*

1. Организационные изменения и организационное развитие соотносятся следующим образом:

- a) изменения — это один из вариантов развития;
- b) развитие — это один из вариантов изменений;
- c) это одно и то же.

2. ОИ могут иметь управляемый характер на следующих этапах жизненного цикла:

- a) на начальных стадиях;
- b) конечных стадиях;
- c) всех стадиях.

3. Одной из основных стратегических целей организационных изменений является:

- a) повышение престижа организации;
- b) изменение отношения персонала к работе;
- c) улучшение окружающей среды.

4. ОИ делятся:

- a) на экономические и политические;
- b) временные и постоянные;
- c) внутренние и внешние.

5. Адекватная система управленческого учета нужна:

- a) для своевременной диагностики проблемных зон деятельности;
- b) жесткого контроля над подчиненными;
- c) экономии средств.

6. Разные типы изменений:

- a) не связаны;
- b) взаимозависимы;
- c) частично связаны.

7. В ОИ наиболее важна следующая подсистема организации:

- a) организационная структура;
- b) технологии;
- c) организационная культура.

8. Существуют следующие базовые модели ОИ:

- a) революционная и эволюционная;

- b) управляемая и неуправляемая;
- с) вертикальная и горизонтальная.

9. К управлению ОИ применяют два принципиальных подхода: соревновательный и взаимовыгодный; эмоциональный и логический; коллективный и индивидуальный.

10. Основных стадий реализации ОИ существует:

- a) 7;
- b) 3;
- с) 5.

11. Процесс управления ОИ соотносится с операционным управлением следующим образом:

- a) он такой же;
- b) имеет небольшие отличия;
- с) отличается коренным образом.

12. Организационному развитию наиболее адекватно соответствуют следующие методы:

- a) SWOT-и POST-анализ;
- b) CEDAC и PDCA;
- с) Дельфи и экспертных оценок.

13. Процесс организационных изменений имеет:

- a) проектный характер;
- b) процессный характер;
- с) функциональный характер.

14. Важной задачей на начальном этапе управления ОИ является:

- a) анализ внешней среды;
- b) определение готовности персонала;
- с) подготовка плана изменений.

15. Наиболее эффективен следующий метод разрешения конфликтов:

- a) структурный;
- b) системный;
- с) проектный.

б) Студент должен ответить на 15 вопросов, каждый из которых оценивается в 2 балла. в) описание шкалы оценивания:

Шкала оценок на контрольной работе выглядит следующим образом: оценка от 27 до 30 баллов соответствует оценке «отлично», от 23 до 26 баллов - «хорошо», от 20 до 22 баллов - «удовлетворительно», менее 20 баллов - «неудовлетворительно».

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

<p>Рабочая программа рассмотрена на заседании отделения социально-экономических наук (О) и рекомендована к одобрению Ученым советом ИАТЭ НИЯУ МИФИ (протокол № 9-04/2023 от 20.04.2023)</p>	<p>Руководитель образовательной программы «Цифровой маркетинг и цифровая логистика» направления подготовки 38.03.02 Менеджмент</p> <p>20 апреля 2023 г. _____ А.А. Кузнецова</p> <p>Начальник отделения социально-экономических наук (О)</p> <p>20 апреля 2023 г. _____ А.А. Кузнецова</p>
---	--