

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кудрявцев М.Г.
Должность: Проректор по образовательной деятельности
Дата подписания: 2023.09.28
Уникальный программный ключ:
790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

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

Кафедра Управления

Принято Ученым советом
Университета Вернадского
«28» сентября 2023 г. протокол №2

«УТВЕРЖДЕНО»
Проректор по образовательной деятельности
_____ Кудрявцев М.Г.
«28» сентября 2023 г.



Рабочая программа дисциплины

Управление изменениями в региональном управлении

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) программы Управление развитием региона

Квалификация Магистр

Форма обучения **очная**

Балашиха 2023 г.

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

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

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

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

1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

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

2. Цели и место дисциплины в структуре ОПОП ВО

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

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

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

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

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

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

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

4.2 Содержание дисциплины по разделам

Раздел 1. Основы теории управления изменениями.

Перечень учебных элементов раздела:

1.1. Природа и характеристика изменений с точки зрения организационного развития

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

1.2. Управление взаимоотношениями в процессе изменений

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

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

Перечень учебных элементов раздела:

2.1. Основные стратегии организационных изменений

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

2.2. Механизмы и инструменты управления изменениями

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

5. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

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

6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины

Основная литература:

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

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

Дополнительная литература:

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

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

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

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

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

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

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

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

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

6.4 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения

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

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

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

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

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление

Направленность (профиль) программы Управление развитием региона

Квалификация Магистр

Форма обучения очная

Балашиха 2023 г.

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

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

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

Для дисциплины, формой итогового контроля которой является зачет:

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

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

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

Шкалы оценивания для очной формы обучения:

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

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

КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по дисциплине

1. Задача. Нужны ли Вашей компании изменения?

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

2. Задача Преодоление сопротивления изменениям

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

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

3. Задача. Формирование команды для организационных изменений

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

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

Исходные данные и постановка задачи:

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

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

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

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

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

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

5. Задача. Определите девять правил преобразования организационной структуры

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

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ по дисциплине

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

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

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине

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

Примерные задания итогового теста

К структурным характеристикам организации относят:

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

К контекстным характеристикам организации относят:

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

Выделяют следующие причины преобразований:

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

4. Данный тип кризиса следует после этапа направленного роста:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- в) лидерство;
- г) явное принуждение.

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

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

14. Определите последовательность этапов управления изменениями.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

20. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

- a) переговоры и соглашения
- b) участие и вовлеченность
- c) информирование и общение
- d) помощь и поддержка

21. Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям, применяют подход:

- a) помощь и поддержка
- b) переговоры и соглашения
- c) участие и вовлеченность
- d) информирование и общение

22. «Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:

- a) директивной стратегии
- b) нормативной стратегии
- c) аналитической стратегии
- d) стратегии, основанной на переговорах

23. Аналитическая стратегия подразумевает:

- a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
- b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
- c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению

24. Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:

- a) самообучающаяся организация
- b) саморазвивающаяся организация

25. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

- a) модель EASIER
- b) модель переходного периода
- c) модель постепенного наращивания

26. Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи, стимулирование работы всей команды, способствование реализации принятых решений, побуждение сотрудников к работе, стремление к превосходству, характерны для:

- a) формировщика
- b) председателя
- c) специалиста
- d) коллективиста