

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
экономики и управления,
доктор экономических наук,
профессор
Ушвицкий Л.И.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Управление изменениями

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Управление бизнесом
Год начала обучения	2026
Форма обучения	очная
Реализуется в семестре	8

Ставрополь, 2026

Введение

1. Назначение: Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление изменениями» предназначен для контроля достижения обучающимися требуемых компетенций посредством оценивания полученных ими результатов обучения, соответствующих индикаторам достижения компетенций образовательной программы высшего образования «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.
2. ФОС является приложением к рабочей программе дисциплины «Управление изменениями»
3. Разработчик: Шацкая Е.Ю., доцент кафедры менеджмента
4. Проведена экспертиза ФОС.
Члены экспертной группы:

Председатель Куц Е.Н. - председатель УМК института экономики и управления.

Члены комиссии:

Пучкова Е. Е. - член УМК института экономики и управления, и.о. замдиректора по учебной работе;

Воронцова Г.В. - член УМК института экономики и управления, доцент кафедры менеджмента

Представитель организации-работодателя: Директор ООО «Регион-ресурс»
Даренская Евгения Николаевна

Экспертное заключение: фонд оценочных средств по дисциплине «Управление изменениями» рекомендуется для оценки результатов обучения и уровня сформированности компетенций у обучающихся образовательной программы высшего образования «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

«19 » мая 2026 г.

5. Срок действия ФОС определяется сроком реализации образовательной программы.

1. Описание критериев оценивания компетенции на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Компетенция (ии), индикатор (ы)	Уровни сформированности компетенции(ий)			
	Минимальный уровень не достигнут (Неудовлетвор ительно) 2 балла	Минимальный уровень (удовлетворител ьно) 3 балла	Средний уровень (хорошо) 4 балла	Высокий уровень (отлично) 5 баллов
<i>Компетенция: ПК-3</i> Способен осуществлять информационно-аналитическую деятельность по разработке стратегии организации и принимать участие в ее реализации				
Результаты обучения по дисциплине: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений, понимает процессы управления ими для обеспечения эффективных управленческих решений Индикатор: ИД -2 ПК-3	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений, не понимает процессы управления ими для обеспечения эффективных управленческих решений	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений, понимает процессы управления ими для обеспечения эффективных управленческих решений на минимальном уровне	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений, понимает процессы управления ими для обеспечения эффективных управленческих решений на среднем уровне	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений, понимает процессы управления ими для обеспечения эффективных управленческих решений в полном объеме
<i>Компетенция: ПК-4</i> Способен оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации проектов и программ в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации				
Результаты обучения по дисциплине: Основываясь на знаниях об управления организационными изменениями, способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом цифровой трансформации и автоматизации управления Индикатор: ИД-2 ПК-4.	Основываясь на знаниях об управления организационными изменениями, не способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом цифровой трансформации и автоматизации управления	Основываясь на знаниях об управления организационными изменениями, способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом цифровой трансформации и автоматизации управления на минимальном уровне	Основываясь на знаниях об управления организационными изменениями, способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом цифровой трансформации и автоматизации управления на среднем уровне	Основываясь на знаниях об управления организационными изменениями, способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом цифровой трансформации и автоматизации управления в полном объеме

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Номер задания	Правильный ответ	Содержание вопроса	Компетенция										
1	a	Теория жизненного цикла И. Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Для организаций на стадиях роста характерно: А. Высокая степень гибкости и подвижности, но слабый контроль В. Контролируемость растет, а гибкость уменьшается С. Соотношение параметров не меняется в зависимости от возраста организации.	ПК-3										
2	c	Отсутствие мотивации при прочих благоприятных условиях, может привести к следующей патологии в управления изменениями: А. Смятение. В. Фрустрация. С. Замедление изменений. D. Тревога. E. Неверный старт.	ПК-3										
3	Теория организационных изменений. Теория рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников	О Практическое задание Характеристики, какой теории управления изменениями Майкла Вира и Нитина Нория представлены в таблице. Условия ее применения в организации. <table><tr><th>Характеристики</th><th>Теория ?</th></tr><tr><td>Цель изменений</td><td>Развитие организационных способностей</td></tr><tr><td>Лидерство</td><td>Участвующее (партисипативное)</td></tr><tr><td>Объект изменений</td><td>Организационная культура («мягкие» элементы)</td></tr><tr><td>Планирование изменений</td><td>Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)</td></tr></table>	Характеристики	Теория ?	Цель изменений	Развитие организационных способностей	Лидерство	Участвующее (партисипативное)	Объект изменений	Организационная культура («мягкие» элементы)	Планирование изменений	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)	ПК-3
Характеристики	Теория ?												
Цель изменений	Развитие организационных способностей												
Лидерство	Участвующее (партисипативное)												
Объект изменений	Организационная культура («мягкие» элементы)												
Планирование изменений	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)												

	организации.	Мотивация изменений	Сочетание разных стимулов	
		Участие консультантов	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений	
4	Организационные изменения	_____ освоение компанией новых идей или моделей поведения		ПК-3
5		Необходимость изменений под воздействием факторов внешней среды		ПК-3
6		Влияние факторов внутренней среды на принятие решений об изменениях		ПК-3
7		Инерционность и чувствительности внутренней организационной среды к изменениям		ПК-3
8		Механистическая и органическая концепция изменений		ПК-3
9		Концепция эквифинальности изменений		ПК-3
10		Инкрементализм		ПК-3
11		Диагностика структурных проблем		ПК-3
12		Связь модели стратегии и модели организационной структуры при реструктуризации компании		ПК-3
13		Подходы к реструктуризации управления компанией		ПК-3
14		Модель управления изменениями		ПК-3
15		Условия успешного осуществления изменений		ПК-3
16		Классификация стратегий осуществления изменений		ПК-3
17		Методы, осуществления стратегических изменений в организации		ПК-3
18		Общие положения концепции жизненного цикла организации		ПК-3
19		Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера		ПК-3
20		Модель жизненного цикла организации И. Адизеса		ПК-3
21		Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера и И.Адизеса		ПК-3
22		Организационные патологии		ПК-3
23		Модель управления организационными изменениями К. Левина		ПК-3
24		Теория Е и теория О организационных изменений		ПК-3
25		Модель исследования действий		ПК-3
26		Концепция «Биологической корпорации»		ПК-3
27		Концепции постоянных улучшений		ПК-3

28		Эмоциональные реакции на изменения	ПК-3
29		Факторы, определяющие различия в восприятии изменений	ПК-3
30		Организационные факторы, препятствующие изменениям, и их преодоления	ПК-3
31		Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменениям	ПК-3
32		Индивидуальные предпочтения и изменение	ПК-3
33		Сопротивление изменениям и его преодоление	ПК-3
34		Поведение руководителей и подчиненных процессе нововведений	ПК-3
35		Методы работы с сопротивлением изменениями в коллективе	ПК-3
36		Сбор информации на этапе оценки готовности организации к переменам	ПК-3
37		Оценка готовности сотрудников компании к проведению изменений	ПК-3
38		Вовлечение персонала на этапе оценки возможности проведения изменения: проблемы и решения	ПК-3
39		Оценка готовности лидера перемен	ПК-3
40		Факторы успешности программы изменений в части работы с персоналом	ПК-3
41		Состав команды изменений	ПК-3
42		Формирование эффективной команды изменений	ПК-3
43		Управление взаимоотношениями с консультационными компаниями	ПК-3
44		Самообучающаяся организация	ПК-3
45		Диагностика и анализ потребности в изменениях	ПК-3
46		Инициирование изменений	ПК-3
47		Разработка плана реализации изменений	ПК-3
48		Внедрение изменений	ПК-3
49		Оценка результатов и институционализация изменений	ПК-3
50		Мониторинг и контроль процесса организационных изменений	ПК-3
51		Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.	ПК-3
52		Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями	ПК-3
53		Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности организационных изменений	ПК-3
54	a	Какой теории организационных изменений соответствуют следующие положения: руководители ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменении корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.	ПК-4

		А. Теория О. В. Теория Е.	
55	В	Модель управления изменениями в рамках концепции постоянных улучшений «Кайдзен» предполагает сочетание так называемых циклов PDCA (планируй, делай, проверяй, действуй) и SDCA (стандартизируй, делай, проверяй, действуй). Какой цикл призван стабилизировать существующие процессы. А. PDCA В. SDCA	ПК-4
56	Теория Е. Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для Теории Е	Практическое задание. В компании по производству строительных материалов внедряется новая, более современная производственная линия в очень сжатые сроки. Какой подход к изменениям Е или О будет предпочтительным в этой ситуации	ПК-4
57	Организационное развитие	_____ управленческая деятельность, имеющая своей целью изменение основных аспектов организации, направленное на повышение ее эффективности	ПК-4
		Вопросы к собеседованию	
58		Условия успешного осуществления изменений	ПК-4
59		Классификация стратегий осуществления изменений	ПК-4
60		Методы, осуществления стратегических изменений в организации	ПК-4
61		Общие положения концепции жизненного цикла организации	ПК-4
62		Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера	ПК-4
63		Модель жизненного цикла организации И. Адизеса	ПК-4

64		Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера и И.Адизиса	ПК-4
65		Организационные патологии	ПК-4
66		Сбор информации на этапе оценки готовности организации к переменам	ПК-4
67		Оценка готовности сотрудников компании к проведению изменений	ПК-4
68		Вовлечение персонала на этапе оценки возможности проведения изменения: проблемы и решения	ПК-4
69		Оценка готовности лидера перемен	ПК-4
70		Факторы успешности программы изменений в части работы с персоналом	ПК-4
71		Состав команды изменений	ПК-4
72		Формирование эффективной команды изменений	ПК-4
73		Управление взаимоотношениями с консультационными компаниями	ПК-4
74		Самообучающаяся организация	ПК-4
75		Диагностика и анализ потребности в изменениях	ПК-4
76		Инициирование изменений	ПК-4
77		Разработка плана реализации изменений	ПК-4
78		Внедрение изменений	ПК-4
79		Оценка результатов и институционализация изменений	ПК-4

2. Описание шкалы оценивания

Результаты обучения по дисциплине «Управление изменениями», соотнесенные с индикаторами достижения компетенций ПК-3, ПК-4, оцениваются по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Оценивание уровня сформированности компетенции по дисциплине осуществляется на основе «Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры - в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет» в актуальной редакции.

3. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами при ответе на практикоориентированные вопросы, принимает правильные управленческие решения, владеет навыками и приемами решения практических задач, выполняет тестовые задания на 100 процентов. Результаты обучения по дисциплине в рамках освоения компетенций ПК-3, ПК-4 достигнуты на высоком уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами ответов на них, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, выполняет тестовые задания на 70 процентов. Результаты обучения по дисциплине в рамках освоения компетенций ПК-3, ПК-4 достигнуты на хорошем уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопросы и при выполнении практических заданий и решении кейс-задач, выполняет тестовые задания на 50 процентов. Результаты обучения по дисциплине в рамках освоения компетенций ПК-3, ПК-4 достигнуты на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями отвечает на вопросы, допускает существенные ошибки при решении заданий практического уровня, выполняет тестовые задания на 49 процентов и ниже. Результаты обучения по дисциплине в рамках освоения компетенций ПК-3, ПК-4 не достигнуты.

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; осуществляет поиск информации в базах данных; использует в ответе дополнительный материал; анализирует полученные результаты; понимает основные

аспекты межличностных и групповых коммуникаций; применяет правила командной работы, проявляет самостоятельность при выполнении заданий, все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, необходимые практические компетенции не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.