

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ушвицкий Лев Иванович

Должность: и.о. директора Института экономики и управления

Дата подписания: 18.06.2026 09:52:52

Уникальный программный ключ:

46f7031a7046958ffdb4e91f81e17726531a25a8

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	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль)	Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере
Год начала обучения	2026
Форма обучения	очная
Реализуется в семестре	7

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 «Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

2. ФОС является приложением к рабочей программе дисциплины «Управление изменениями»

3. Разработчик: Бабина Е.Н., профессор кафедры государственного, муниципального управления и экономики труда

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. зам. директора по учебной работе;

Астахова Е. А. - член УМК института экономики и управления, доцент кафедры государственного, муниципального управления и экономики труда

Представитель организации-работодателя: Симанкина М.В., заместитель начальника управления по обеспечению проектной деятельности аппарата Правительства Ставропольского края.

Экспертное заключение: фонд оценочных средств по дисциплине «Управление изменениями» рекомендуется для оценки результатов обучения и уровня сформированности компетенций у обучающихся образовательной программы высшего образования «Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

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 (Неудовлетворите льно) 2 балла	Минимальный уровень (удовлетворительно) 3 балла	Средний уровень (хорошо) 4 балла	Высокий уровень (отлично) 5 баллов
ПК-3. Способен использовать современные методы маркетинга, управления изменениями и стратегического управления организацией				
<i>Результаты обучения:</i> современные методы маркетинга, управления изменениями и стратегического управления организацией ИД-2 ПК-3. Применяет технологии управления изменениями и стратегического управления организацией	Не использует современные методы маркетинга, управления изменениями и стратегического управления организацией	Применяет знания о современных методах маркетинга	Применяет знания о современных методах маркетинга и управления изменениями	Применяет знания о современных методах маркетинга и управления изменениями, осуществляет стратегическое управление организацией в государственной и муниципальной сфере
ПК-1. Способен использовать современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды				
<i>Результаты обучения:</i> Применяет современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды ИД-2 ПК-1. Использует современные методы планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды	Не применяет полученные знания, не способен применять современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды	Применяет полученные знания, применяет современные методы анализа в организациях государственной и муниципальной сферы	Применяет полученные знания, способен применять современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы	Применяет полученные знания, уверенно использует современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой (7 семестр).

Описание шкал оценивания

Результаты обучения по дисциплине «Управление изменениями», соотнесенные с индикаторами достижения компетенций ПК-3, ПК-1, 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.

Критерии выставления оценок

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-1 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-1 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-1 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-1 не достигнуты.

2. Оценочные средства для проверки уровня сформированности компетенций

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
		Семестр 7	
		Тестовые задания	
1.	2)	Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации: 1) развитие 2) изменения 3) реорганизация 4) диверсификация	ПК-3
2.	2)	Внешней причиной изменений в организации может выступать: 1) внутригрупповой конфликт 2) изменение рыночной ситуации 3) отсталость технологий производства и управления 4) несоответствие организационной структуры целям управления	ПК-3
3.	3)	Внутренней причиной изменений в организации может выступать: 1) ужесточение конкуренции 2) изменение рыночной ситуации 3) отсталость технологий производства и управления 4) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов	ПК-1
4.	4)	Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения: 1) внутренние 2) эволюционные 3) технологические 4) структурные и системные	ПК-1
5.	3)	Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема: 1) стратегия 2) технология 3) организационная культура	ПК-3

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
		4) организационная структура	
6.	3)	Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает: 1) создание концепции будущего 2) обеспечение командного принципа работы 3) определение слабых мест работы, угроз и возможностей 4) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований	ПК-3
7.	4)	Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает: 1) формализацию стратегии реализации перемен 2) формирование группы сторонников изменений 3) определение срока и ресурсной базы для реализации изменений 4) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований	ПК-3
8.	4)	Моделирование желаемого состояния организации предполагает: 1) построение дерева целей проекта 2) определение направлений развития 3) построение и анализ функциональной модели 4) перепроектирование старых и проектирование новых бизнеспроцессов	ПК-1
9.	2)	Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает: 1) кризис контроля 2) кризис лидерства и руководства 3) кризис власти и стилей руководства 4) кризис демократического руководства	ПК-3
10.	2)	Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена: 1) демократическим стилем управления 2) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников 3) высоким уровнем организационной культуры 4) уровнем оплаты труда в организации	ПК-1

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
11.	3)	Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения: 1) реорганизация 2) жизненный цикл 3) стратегия изменений 4) организационное развитие	ПК-1
12.	3)	Стратегию изменений должны разрабатывать: 1) подчиненные 2) руководители 3) будущие ее исполнители 4) специалисты в области разработки стратегий	ПК-1
13.	3)	Тип стратегии изменений, включающей документированные цели компании и систему решений их достижения: 1) роста 2) конкурентная 3) корпоративная 4) функциональная	ПК-3
14.	1)	Тип стратегии изменений, фиксирующей способ достижения конкурентных преимуществ корпоративного уровня на выбранном товарном рынке: 1) деловая 2) интеграции 3) корпоративная 4) функциональная	ПК-3
15.	3)	Тип стратегии изменений, конкретизирующей действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия: 1) деловая 2) сокращения 3) функциональная 4) диверсификации	ПК-3

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
16.	1)	Группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу: 1) команда 2) целевая группа 3) звено управления 4) орган управления	ПК-3
17.	3)	Члены эффективной команды: 1) обучают друг друга 2) заменяют друг друга 3) дополняют друг друга 4) конкурируют друг с другом	ПК-3
18.	1)	Этап процесса формирования команды, основанный на взаимодействии членов группы посредством обмена информацией и опытом, в результате чего определяется размер группы на принципах добровольного участия: 1) рабочая группа 2) псевдокоманда 3) настоящая команда 4) потенциальная команда	ПК-3
19.	3)	Этап процесса формирования команды, характеризующийся достижением максимальной сплоченности членов группы, в результате чего команда достигает единомыслия и формируются эффективные поведенческие модели: 1) рабочая группа 2) псевдокоманда 3) настоящая команда 4) потенциальная команда	ПК-3
20.	3)	Максимальная производительность команды достигается на этапе: 1) рабочей группы 2) псевдокоманды 3) настоящей команды	ПК-3

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
		4) потенциальной команды	
21.	4)	Сознательные действия или бездействия человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации: 1) уклонение 2) компромисс 3) соперничество 4) сопротивление	ПК-1
22.	2)	Форма сопротивления изменениям, при которой открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника: 1) скрытая 2) открытая 3) групповая 4) индивидуальная	ПК-1
23.	1)	Форма сопротивления изменениям, когда сотрудники не выражают открыто свою точку зрения: 1) скрытая 2) открытая 3) групповая 4) индивидуальная	ПК-1
24.	4)	Форма сопротивления изменениям, выражающаяся в негативной реакции отдельных работников, вызванной восприятием значительных изменений как нарушением своих планов относительно будущего: 1) скрытая 2) открытая 3) групповая 4) индивидуальная	ПК-1
25.	3)	Выявить области сопротивления в организации позволяет метод: 1) анкетирования 2) экспертных оценок 3) анализа силового поля 4) анализа заинтересованных сторон	ПК-1

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
26.	4)	Если понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать: 1) переговоры 2) принуждение 3) поддержку высшего менеджмента 4) коммуникации, программы обучения	ПК-3
27.	2)	Когда инициаторы изменений обладают необходимыми властными полномочиями, но все другие методы оказались неэффективными, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать: 1) переговоры 2) принуждение 3) поддержку высшего менеджмента 4) коммуникации, программы обучения	ПК-3
28.	3)	Метод проведения изменений, предполагающий проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода: 1) реинжиниринг 2) проектное управление 3) адаптивные изменения 4) стратегическое управление изменениями	ПК-1
29.	4)	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать: 1) помощь и поддержку 2) участие и вовлеченность 3) переговоры и соглашения 4) информирование и общение	ПК-1
30.	3)	Если отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать: 1) помощь и поддержку 2) участие и вовлеченность 3) переговоры и соглашения	ПК-3

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
		4) информирование и общение	
31.	2)	Инструмент управления изменениями, позволяющий развивать системы и процессы для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании: 1) тайм-менеджмент 2) управление знаниями 3) ключевая компетенция 4) венчурное финансирование	ПК-1
32.	3)	Инструмент управления изменениями, позволяющий проводить радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения производительности и качества, а также сокращения затрат времени: 1) управление знаниями 2) венчурное финансирование 3) реинжиниринг бизнес-процессов 4) управленческое консультирование	ПК-3
33.	3)	Инструмент управления изменениями, позволяющий привязывать требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, цель — нулевой уровень брака: 1) бенчмаркинг 2) управление рисками 3) всеобщее управление качеством 4) венчурное финансирование	ПК-3
34.	2)	Инструмент эволюционных управляемых изменений: 1) реинжиниринг бизнес-процессов 2) организационное развитие 3) процессное управление 4) аутсорсинг	ПК-1
35.	1)	Инструмент управления изменениями, позволяющий использовать услуги третьей стороны для выполнения задач, не являющихся основными: 1) аутсорсинг 2) моделирование	ПК-1

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
		3) управление знаниями 4) венчурное финансирование	
		Вопросы к зачету	
36.		1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации	ПК-1
37.		2. Виды изменений и их причины. Основные методы проведения изменений в организациях.	ПК-1
38.		3. Особенности процесса изменений	ПК-3
39.		4. Модели реализации изменений	ПК-3
40.		5. Сущность процесса управления изменениями	ПК-3
41.		6. Моделирование процесса управления изменениями	ПК-3
42.		7. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации	ПК-3
43.		8. Эффективность процесса управления изменениями	ПК-1
44.		9. Сущность и специфика стратегии изменений	ПК-3
45.		10. Характеристика основных стратегий изменений	ПК-3
46.		11. Общая процедура формирования стратегии изменений	ПК-1

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
47.		12. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений	ПК-1
48.		13. Сущность и принципы создания команд	ПК-3
49.		14. Эффективность работы команды	ПК-1
50.		15. Лидер команды стратегических изменений	ПК-1
51.		16. Основные этапы развития команды стратегических изменений	ПК-3
52.		17. Отношение персонала организации к изменениям. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	ПК-3
53.		18. Характеристика основных форм сопротивления изменениям.	ПК-3
54.		19. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления	ПК-3
55.		20. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям	ПК-3
56.		21. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям	ПК-1
57.		22. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение	ПК-3
58.		23. Современный инструментарий проведения изменений	ПК-3
59.		24. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент кардинальных преобразований в организации	ПК-3

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
60.		25. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений	ПК-1
61.		26. Принятие решений в организациях в условиях изменений.	ПК-1
62.		27. Поддержка изменений. Стратегия изменений.	ПК-1
63.		28. Основные принципы управления процессом изменений.	ПК-1
64.		29. Структура системы управления изменениями.	ПК-1
65.		30. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.	ПК-3
66.		31. Мониторинг и контроль процесса изменений.	ПК-3
		Практические задачи	
67.		Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в вашей организации (в которой Вы работаете или проходили практику). Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.	ПК-1
68.		Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?	ПК-3
69.		Дайте характеристику факторов успеха изменений. Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений?	ПК-1
70.		Выделите отдельные этапы управления проектами изменения. Что мешает в реальных буднях организации успешному управлению проектами изменений? Приведите примеры на конкретных организациях	ПК-1
71.		Изучите основные стратегии изменений и заполните таблицу:	ПК-1

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства				Компетенция
		Тип стратегии	Подход	Способы реализации	Ситуации	
		Директивная				
		Основанная на переговорах				
		Нормативная				
		Аналитическая				
		Ориентированная на действия				
72.		Соотнесите методы преодоления сопротивления изменениям с ситуациями, при которых их целесообразно использовать:				ПК-3
		Метод	Ситуации			
		Информирование и общение				
		Участие и вовлеченность				
		Переговоры и соглашения				
		Манипуляции и кооптации				
		Моббинг, буллинг				
73.		Изучите сдерживающие силы и причины изменений и заполните следующую таблицу:				ПК-3
		Сдерживающие силы	Причины	Последствия		
		Эгоистический интерес				
		Неправильное понимание последствий изменений				

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства			Компетенция												
		Различное восприятие нововведений															
		Нарушение привычек, традиций и ценностей															
		Наличие прошлых обид															
		Сомнения в технологии проведения изменений															
		Желание сохранить дружеские отношения															
74.		Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь: интеллектуальная организация; индустриальная организация; команда; группа; стандартизация рабочей силы; экстравертное управление; разветвленная система принятия решений; упор на стабильность; упор на вертикальное лидерство; система внутреннего обучения; самообучающаяся организация; знания; ценности.			ПК-3												
75.		В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения: <table><tr><td>Сложность изменений</td><td colspan="2">Скорость изменений</td></tr><tr><td></td><td>Медленные</td><td>Быстрые</td></tr><tr><td>Простые</td><td>1. Переобучение персонала 2. 3.</td><td>1. Модификация продукта 2. 3.</td></tr><tr><td>Сложные</td><td>1. Разработка продукта 2.</td><td>1. Целеполагание 2.</td></tr></table>			Сложность изменений	Скорость изменений			Медленные	Быстрые	Простые	1. Переобучение персонала 2. 3.	1. Модификация продукта 2. 3.	Сложные	1. Разработка продукта 2.	1. Целеполагание 2.	ПК-3
Сложность изменений	Скорость изменений																
	Медленные	Быстрые															
Простые	1. Переобучение персонала 2. 3.	1. Модификация продукта 2. 3.															
Сложные	1. Разработка продукта 2.	1. Целеполагание 2.															

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства			Компетенция
			3.	3.	
76.		Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса изменений.			ПК-1
77.		Напишите эссе на тему «Изменение в моей жизни»: опишите причины изменений и ситуацию, вызвавшую потребность в изменениях, установите причинно-следственную связь причины – ситуация – решение – изменения».			ПК-3
78.		Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь: организация, система, изменение, формализация, специализация, размер организации, внешняя среда, культура организации, специализация, иерархия власти, кризис, технология, рост, организационная структура, контекстные характеристики, индивидуальные предпочтения.			ПК-3
79.		В соответствии с базовыми положениями теории управления, процесс управления, в том числе и инновационного, можно разделить на пять основных этапов: 1) Сбор и обработка информации. 2) Анализ, систематизация, синтез. 3) Постановка на этой основе целей. Выбор метода управления, прогноз. 4) Внедрение выбранного метода управления. 5) Оценка эффективности выбранного метода управления (обратная связь). Попытайтесь с этих позиций на основе имеющихся у Вас знаний (хотя бы на уровне потребителя) о состоянии управления системой жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ) проанализировать, какие нарушения технологий управления здесь имеются.			ПК-3

Номер задания	Правильный ответ	Содержание оценочного средства	Компетенция
80.		В Вашем органе исполнительной власти внедрена система электронного документооборота. Однако через месяц выясняется, что резко возрос объем бумаги, используемой для работы с документами. Какими могут быть причины? Что нужно сделать?	ПК-1
81.		Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь: причины сопротивления; эгоистический интерес; неправильное понимание целей; личные барьеры; организационные барьеры; потребность в гарантиях; угроза статусу-кво; невовлеченность; прошлый отрицательный опыт; инертность организационной структуры; сопротивление; кооптация; манипуляция; анализ поля сил.	ПК-1