

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Сыров Игорь Анатольевич
Должность: Директор
Дата подписания: 29.06.2022 14:54:10
Уникальный программный ключ:
b683afe664d7e9f64175886cf9626a196149ad56

СТЕРЛИТАМАКСКИЙ ФИЛИАЛ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет
Кафедра

Экономический
Экономики и управления

Оценочные материалы по дисциплине (модулю)

дисциплина ***Стратегический менеджмент и управление изменениями***

Блок Б1, часть, формируемая участниками образовательных отношений, Б1.В.11
цикл дисциплины и его часть (обязательная часть или часть, формируемая участниками образовательных отношений)

Направление

38.04.01
код

Экономика
наименование направления

Программа

Экономика бизнеса

Форма обучения

Заочная

Для поступивших на обучение в
2021 г.

Разработчик (составитель)
кандидат социологических наук, доцент кафедры экономики и управления
Бикметов Р. Ш.
ученая степень, должность, ФИО

1. Перечень компетенций, индикаторов достижения компетенций и описание показателей и критериев оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)	3
2. Оценочные средства, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)	5
3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), описание шкал оценивания	9

1. Перечень компетенций, индикаторов достижения компетенций и описание показателей и критериев оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Формируемая компетенция (с указанием кода)	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (модулю)	Показатели и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)				Вид оценочного средства
			1	2	3	4	
			неуд.	удовл.	хорошо	отлично	
ПК-4. Способен разработать стратегии управления изменениями в организации	ПК-4.1. Определяет цели, задачи, основные параметры и ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.	Обучающийся должен: знать основы стратегии управления изменениями в организации	Обучающийся не знает основ стратегии управления изменениями в организации	Обучающийся фрагментарно знает основы стратегии управления некоторыми изменениями в организации	Обучающийся знает основы стратегии управления изменениями в организации, допускает неточности	Обучающийся знает основы стратегии управления изменениями в организации	Устный опрос
	ПК-4.3. Определяет основные аспекты деятельности организации, которые могут быть подвержены стратегическими изменениями	Обучающийся должен: уметь разрабатывать стратегии управления изменениями в организации	Обучающийся не владеет навыками разработки стратегии управления изменениями в организации	Обучающийся владеет навыками разработки базовой стратегии управления некоторыми изменениями в организации	Обучающийся владеет навыками разработки стратегии управления изменениями в организации, допускает неточности	Обучающийся владеет навыками разработки стратегии управления изменениями в организации	Контрольная работа
	ПК-4.2. Оценивает	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся

	соответствие предложенных изменений стратегическим целям организации	должен: владеть навыками разработки стратегии управления изменениями в организации	не умеет разрабатывать стратегии управления изменениями в организации	умеет разрабатывать базовые стратегии управления некоторыми изменениями в организации	умеет разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, допускает неточности	умеет разрабатывать стратегии управления изменениями в организации	задания
--	--	--	---	---	--	--	---------

2. Оценочные средства, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Перечень вопросов к устному опросу

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции **ПК-4** на этапе «Знания»

1. На примере конкретной организации, в которой были реализованы изменения, выявите три оси «трансформационного треугольника». Что, в соответствии с концепцией управления преобразованиями МакКинзи, было упущено из виду руководством организации? К каким результатам это привело? Какие действия, на ваш взгляд, необходимо было предпринять во избежание негативных последствий?
2. Дайте конкретные формулировки «естественным законам» для процесса преобразований знакомой вам организации.
3. Приведите примеры проявления (средства) каждого из подходов управлению изменениями К. Тюрли на практике.
4. Для конкретного предприятия с учетом его условий функционирования разработайте программу проведения изменений согласно модели К. Левина, Л. Грейнера, Р. Бекхарда, К. Тюрли (один из подходов), И. Ансофф (один из трех подходов), Ф. Гуияра и Дж. Келли, Дж. Дак, Дж. Коттера, Л.Д. Гительмана. Чем определяется выбор модели или подхода к проведению изменений?
5. Проанализируйте подходы к проведению организационных изменений на основе теории Е и теории О на примере отечественных предприятий (материалы приведены под списком вопросов по данной теме).
6. На основе теории О и на основе теории Е разработайте программу проведения изменений для одного предприятия. Какая теория, на ваш взгляд, будет применена с большим эффектом? Можно ли устранить слабые звенья программы изменений за счет использования двух теорий сразу? Как надо использовать эти две теории для одного предприятия, чтобы успех был больше?
7. Приведите и проанализируйте примеры применения методов управления изменениями согласно модели И. Ансоффа.
8. Изучите и проанализируйте пример использования теории Е на российском предприятии. Какие вы можете дать рекомендации по проведению изменений на том предприятии, где использовалась теория Е?
9. Изучите и проанализируйте пример использования теории Е на российском предприятии. Какие вы можете дать рекомендации по проведению изменений на том предприятии, где использовалась теория Е?
10. В соответствии с моделью Ф. Гуияра и Д. Келли (четыре направления проведения преобразований) составьте примерную программу изменений для знакомой вам организации.
11. Приведите примеры (конкретные формулировки) «хромосом» (согласно модели Ф. Гуияра и Д. Келли) для конкретной организации.
12. Какие действия следует принимать на этапах проведения перемен организации в соответствии с моделью Дж. Дак?
13. Разработайте программу перемен в соответствии с фазами «кривой перемен» Дж. Дак для конкретного предприятия

Тестовые задания

Тестовые задания для оценки уровня сформированности компетенции **ПК-4** на этапе «Умения».

Вопрос 1. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:

1. управляемости и творчества
2. умение привлекать и реализовывать новые идеи
3. гибкости и контролируемости
4. организованности и слаженности
5. миссии и цели

Вопрос 2. Определяющим фактором успеха организации является способность справиться с:

1. конкурентами
2. стихийными бедствиями
3. прибылью
4. проблемами
5. внешним факторами

Вопрос 3. Вторая стадия жизненного цикла организации – это:

1. упадок
2. юность
3. младенчество
4. бюрократизация

5. аристократизм

Вопрос 4. Одним из наиболее удачных определений, является определение, предложенное Р. Дафтом: «Организационные изменения определяются как:

1. взаимоотношения субъектов рыночной экономики
2. освоение компанией новых идей или моделей поведения
3. совокупность различных (объективных и субъективных) факторов
4. экономическую свободу
5. состояние законодательной базы

Вопрос 5. Эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени:

1. предпринимательская жилка бизнесмена
2. содержание изменения
3. свободы и гарантии государства
4. единство экономического пространства
5. конституционные положения

Вопрос 6. Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации:

1. внешнеполитическая и экономическая ситуация
2. государственное регулирование
3. наличие в достаточном количестве природных факторов производства
4. экономическое положение страны
5. процесс изменения

Вопрос 7. По мнению Р. М. Кантер, управление изменениями происходит на одном из уровней:

1. творческих союзов
2. государственных и политических организаций
3. программы изменений
4. силовых структур
5. общественных организаций

Вопрос 8. Стив Дихтер (Steve Dichter), Крис Гэньон (Chris Gagnon) и Ашок Александер (Ashok Alexander) — сотрудники McKinsey — считают, что успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как:

1. любых граждан
2. физических лиц
3. трехмерное пространство
4. физических лиц, достигших 25-летнего возраста
5. граждан, состоящих на государственной службе

Вопрос 9. Третий компонент процесса преобразований:

1. гражданство
2. естественные законы
3. поддержка органов государственной власти
4. политическая партия
5. работники силовых министерств и служб

Вопрос 10. Метод сопротивления реинжинирингу, который Беннет назвал:

1. обманывание процесса
2. психологический
3. бенчмаркинг
4. финансовый
5. административный

Вопрос 11. Выделяют несколько универсальных методов преодоления сопротивления:

1. информирование и общение
2. трудового договора
3. договора с государственными организациями
4. договора об установлении величины паевых взносов
5. договора о распределении прибыли и убытков

Вопрос 12. Выделяют несколько универсальных методов преодоления сопротивления:

1. бенчмаркинг
2. сопротивление
3. манипуляции и кооптации
4. ограничение
5. распределение прибыли и убытков

Вопрос 13. Модель управления изменениями Л. Грейнера состоит из:

1. 3 этапов
2. 4 этапов
3. 6 этапов
4. 8 этапов
5. 10 этапов

Вопрос 14. Авторами теории E и теория O организационных изменений является:

1. Г. Эмерссон и Г. Гант
2. М. Бир и Н. Нориа
3. Ф. Котлер и П. Дракер
4. Ф. Тейлор и А. Файоль

Вопрос 15. Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название:

1. фаза подготовки
2. всплеск
3. застой
4. кривой перемен
5. отрыв

Вопрос 16. Искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп - это:

1. консалтинг
2. бенчмаркинг
3. коммуникации
4. аутсорсинг
5. менеджмент

Вопрос 17. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» называется стратегией:

1. аналитической
2. нормативной
3. спроса
4. директивной

Вопрос 18. Модель «EASIER» состоит из

1. 3 элементов
2. 5 элементов
3. 6 элементов
4. 10 элементов
5. 12 элементов

Вопрос 19. Основные подходы к принятию управленческого решения:

1. общие и частные
2. открытые и закрытые
3. модель Карнеги
4. главные и второстепенные
5. мужские и женские

Вопрос 20. Решение главы государства, утвержденное парламентом, называется:

1. Закон
2. Приказ
3. Распоряжение
4. Рекомендация

Контрольная работа

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ПК-4 на этапе «Владения»

1. На примере конкретной организации назовите ее факторы прямого косвенного воздействия.
2. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом на конкретную организацию.
3. Сформулируйте стратегию развития для знакомой вам организации. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?
4. Приведите примеры не соответствующих и даже противоречащих стратегическим целям изменений в организации.
5. На примере конкретной малой организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления и личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика оргструктуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.
6. На примере конкретной большой организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления и личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика оргструктуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.
7. Примените концепцию жизненного цикла Л. Грейнера к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или борется сейчас с кризисами перехода? Какие изменения для этого проводились, и какой был результат?
8. Примените концепцию жизненного цикла И. Адизеса к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или преодолевает кризисные периоды? Какие изменения вы бы порекомендовали для перехода на следующую стадию (для продления стадии расцвета или для развития организации, находящейся на стадиях спада)?
9. Примените классификацию организационных патологий к конкретной организации. Как можно преодолеть обнаруженные патологии?
10. Какие принципы построения оргструктуры были нарушены в конкретной организации, если возникли патологии в оргструктуре организации?
11. Приведите примеры, когда конфликты в организации не являются патологией, а носят конструктивный характер.
12. Какие изменения следует провести в системе управления, чтобы устранить немотивирующий стиль управления и его последствия?
13. Составьте «штурманскую карту» процесса изменений для конкретной организации.

Перечень вопросов к зачету

1. Сравнительные характеристики больших и малых организаций. Причины, вынуждающие организацию расти. Причины, вынуждающие организацию сдерживать рост.
2. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.
3. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса.
4. Организационные патологии: патологии в строении (оргструктуре) организаций.
5. Организационные патологии: патологии в организационных отношениях.
6. Организационные патологии: патологии в управленческих решениях.
7. Обоснование необходимости изменений. Причины изменений.
8. Подходы к определению организационных изменений.
9. Понятие, цель, задачи управления изменениями.
10. Типы организационных изменений.
11. Уровни организационных изменений.
12. Компонент процесса изменений «Трехмерное пространство».
13. Компонент процесса изменений «Штурманская карта».
14. Компонент процесса изменений «Естественные законы».
15. Модель изменений К.Левина.
16. Модель изменений Л. Грейнера.
17. Модель изменений Р.Бекхарда.
18. Подходы к управлению изменениями К. Тюрли.
19. Концепция управления изменениями И. Ансоффа.
20. Теория Е и теория О организационных изменений.
21. Модель «кривой перемен» Дж.Дак.

22. Особенности мотивации руководителей проектов изменений.
23. Сопротивление персонала изменениям: понятие, причины, виды и формы проявления.
24. Лидерство в процессе проведения изменений.
25. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
26. Сущность реструктуризации организации. Подходы к реструктуризации управления организацией.
27. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, условия, цели, задачи.
28. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
29. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процесса.
30. Концепция «обучающейся организации».

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), описание шкал оценивания

Рейтинг план дисциплины

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
Раздел 1.				
Текущий контроль			0	25
1) Устный опрос	1	10	0	10
2) Тестирование	1	10	0	10
3) СРС (реферат)	5	1	0	5
Рубежный контроль			0	25
4) Контрольная работа	5	5	0	25
Раздел 2.				
Текущий контроль			0	25
1) Устный опрос	1	10	0	10
2) Тестирование	1	10	0	10
3) СРС (реферат)	5	1	0	5
Рубежный контроль			0	25
4) Контрольная работа	5	5	0	25
		Итого:	0	100
Поощрительные баллы			0	10
Участие в конференции			0	5
Публикация статей			0	5
Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)				
1.Посещение лекционных занятий			0	-6
2.Посещение практических занятий			0	-10

Результаты обучения по дисциплине (модулю) у обучающихся оцениваются по итогам текущего контроля количественной оценкой, выраженной в рейтинговых баллах. Оценке подлежит каждое контрольное мероприятие.

При оценивании сформированности компетенций применяется четырехуровневая шкала «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично».

Максимальный балл по каждому виду оценочного средства определяется в рейтинг-плане и выражает полное (100%) освоение компетенции.

Уровень сформированности компетенции «хорошо» устанавливается в случае, когда объем выполненных заданий соответствующего оценочного средства составляет 80-100%; «удовлетворительно» – выполнено 40-80%; «неудовлетворительно» – выполнено 0-40%

Рейтинговый балл за выполнение части или полного объема заданий соответствующего оценочного средства выставляется по формуле:

$$\text{Рейтинговый балл} = k \times \text{Максимальный балл},$$

где $k = 0,2$ при уровне освоения «неудовлетворительно», $k = 0,4$ при уровне освоения «удовлетворительно», $k = 0,8$ при уровне освоения «хорошо» и $k = 1$ при уровне освоения «отлично».

Оценка на этапе промежуточной аттестации выставляется согласно Положению о модульно-рейтинговой системе обучения и оценки успеваемости студентов БашГУ:

На зачете выставляется оценка:

- зачтено - при накоплении от 60 до 110 рейтинговых баллов (включая 10 поощрительных баллов),
- не зачтено - при накоплении от 0 до 59 рейтинговых баллов.

При получении на экзамене оценок «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», на зачёте оценки «зачтено» считается, что результаты обучения по дисциплине (модулю) достигнуты и компетенции на этапе изучения дисциплины (модуля) сформированы.