

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 02.07.2025 10:40:41  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

**Факультет**

**Факультет государственной службы и управления**

**Кафедра**

**Инновационного менеджмента и управления проектами**

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор

\_\_\_\_\_ Л.Н. Костина

27.04.2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.24 "Организационное развитие и управление изменениями"**

**Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  
**Профиль "Региональное управление и местное самоуправление"**

Квалификация ***БАКАЛАВР***

Форма обучения ***очная***

Общая трудоемкость ***2 ЗЕТ***

Год начала подготовки по учебному плану ***2024***

Донецк  
2024

Составитель(и):

д-р гос. упр., профессор

\_\_\_\_\_ Е.В. Пономаренко

Рецензент(ы):

канд. гос. упр., доцент

\_\_\_\_\_ Т.Н. Гладченко

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Организационное развитие и управление изменениями" разработана в соответствии с:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 г. № 1016)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль "Региональное управление и местное самоуправление", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2024 протокол № 12.

Срок действия программы: 2024-2028

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от 02.04.2024 № 10

Заведующий кафедрой:

канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2028 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                          |
| формирование компетенций в сфере организационного развития и управления изменениями, основ проектирования, создания и корректировки организационных систем, готовности к участию в управлении изменениями.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                          |
| <b>1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ознакомится с основам организации как социально-экономической системы;</li> <li>- сформировать навыки проектирования организационных процессов;</li> <li>- освоить методы организационной диагностики;</li> <li>- сформировать знания о системе управляемых изменений в разных типах организаций;</li> <li>- освоить технологии и программы управления изменениями;</li> <li>- ознакомиться с сущностью административной реформы как одного из видов изменений, а также опытом РФ в проведении реформ.</li> </ul> |                                                                                                                                          |
| <b>1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                          |
| Цикл (раздел) ОПОП ВО:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Б1.В.24                                                                                                                                  |
| <i>1.3.1. Дисциплина "Организационное развитие и управление изменениями" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                          |
| Принятие и исполнение управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                          |
| <i>1.3.2. Дисциплина "Организационное развитие и управление изменениями" выступает опорой для следующих элементов:</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                          |
| Цифровые технологии в государственном и муниципальном управлении                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          |
| <b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                          |
| <i>ПК-5.6: Демонстрирует знание основ проектирования, создания и корректировки организационных систем, готовность к участию в организационном развитии и управлении изменениями</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                          |
| Знать:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | основы проектирования                                                                                                                    |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | основы проектирования, создания и корректировки организационных систем                                                                   |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития и управления изменениями    |
| Уметь:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | организовать процесс проектирования                                                                                                      |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем                                                     |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями                             |
| Владеть:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | навыками управления процессом проектирования                                                                                             |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем                                            |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями                    |
| <b><i>В результате освоения дисциплины "Организационное развитие и управление изменениями"</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                          |
| <b>3.1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Знать:</b>                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития и управления изменениями; |
| <b>3.2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Уметь:</b>                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Владеть:</b>                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | - навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями. |
| <b>1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |
| Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы. |                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                          |
| Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Организационное развитие и управление изменениями" видом промежуточной аттестации является Зачет                                                                                                                                                  |                                                                                                                          |

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| <b>2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                           |                |       |             |                 |            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------------|-----------------|------------|------------|
| Общая трудоёмкость дисциплины "Организационное развитие и управление изменениями" составляет 2 зачётные единицы, 72 часов.             |                |       |             |                 |            |            |
| Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом. |                |       |             |                 |            |            |
| <b>2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                             |                |       |             |                 |            |            |
| Наименование разделов и тем /вид занятия/                                                                                              | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература      | Инте ракт. | Примечание |
| <b>Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития</b>                                                                       |                |       |             |                 |            |            |
| Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система /Лек/                                                                        | 8              | 2     | ПК-5.6      | Л1.1 Л1.2<br>ЭЗ | 0          |            |
| Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система /Сем зан/                                                                    | 8              | 2     | ПК-5.6      |                 | 0          |            |
| Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система /Ср/                                                                         | 8              | 5     | ПК-5.6      |                 | 0          |            |
| Тема 1.2. Описание организационных процессов /Лек/                                                                                     | 8              | 1     | ПК-5.6      | Л1.1 Л1.2<br>ЭЗ | 0          |            |
| Тема 1.2. Описание организационных процессов /Сем зан/                                                                                 | 8              | 4     | ПК-5.6      |                 | 0          |            |
| Тема 1.2. Описание организационных                                                                                                     | 8              | 5     | ПК-5.6      |                 | 0          |            |

|                                                                                             |   |   |        |                 |   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------|-----------------|---|--|
| процессов /Ср/                                                                              |   |   |        |                 |   |  |
| Тема 1.3. Методы организационной диагностики /Лек/                                          | 8 | 1 | ПК-5.6 | Л1.1 Л1.2<br>Э3 | 0 |  |
| Тема 1.3. Методы организационной диагностики /Сем зан/                                      | 8 | 4 | ПК-5.6 |                 | 0 |  |
| Тема 1.3. Методы организационной диагностики /Ср/                                           | 8 | 5 | ПК-5.6 |                 | 0 |  |
| Консультации /Конс/                                                                         | 8 | 2 | ПК-5.6 | Л1.1 Л1.2<br>Э3 | 0 |  |
| <b>Раздел 2. Управление изменениями</b>                                                     |   |   |        |                 |   |  |
| Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы /Лек/     | 8 | 2 | ПК-5.6 | Э1 Э2           | 0 |  |
| Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы /Сем зан/ | 8 | 4 | ПК-5.6 |                 | 0 |  |
| Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы /Ср/      | 8 | 5 | ПК-5.6 |                 | 0 |  |
| Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями /Лек/                               | 8 | 2 | ПК-5.6 | Э1 Э2           | 0 |  |
| Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями /Сем зан/                           | 8 | 4 | ПК-5.6 |                 | 0 |  |
| Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями /Ср/                                | 8 | 4 | ПК-5.6 |                 | 0 |  |
| Тема 2.3. Сущность административной                                                         | 8 | 2 | ПК-5.6 |                 | 0 |  |

|                                                                                                    |   |   |        |       |   |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------|-------|---|--|
| реформы как одного из видов изменений /Лек/                                                        |   |   |        | Э1 Э2 |   |  |
| Тема 2.3. Сущность административной реформы как одного из видов изменений /Сем зан/                | 8 | 2 | ПК-5.6 |       | 0 |  |
| Тема 2.3. Сущность административной реформы как одного из видов изменений /Ср/                     | 8 | 4 | ПК-5.6 |       | 0 |  |
| Тема 2.4. Административная реформа в РФ: модели и этапы. Проблемы при реализации реформы /Лек/     | 8 | 2 | ПК-5.6 | Э1    | 0 |  |
| Тема 2.4. Административная реформа в РФ: модели и этапы. Проблемы при реализации реформы /Сем зан/ | 8 | 4 | ПК-5.6 |       | 0 |  |
| Тема 2.4. Административная реформа в РФ: модели и этапы. Проблемы при реализации реформы /Ср/      | 8 | 4 | ПК-5.6 |       | 0 |  |

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), практические занятия (ПР), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1. Рекомендуемая литература

##### 1. Основная литература

|      | Авторы,     | Заглавие                                                                               | Издательство, год        |
|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Л1.1 | С. М. Качан | Теория организации : конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021 |

|      | Авторы,     | Заглавие                                                                                                                                                                                                                          | Издательство, год        |
|------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|      |             | бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профили : «Маркетинг», «Логистика») очной формы обучения (162 с.)                                                                                                      |                          |
| Л1.2 | С. М. Качан | Теория организации: конспект лекций для обучающихся 2 и 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент в производственной сфере») очной формы обучения (164 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019 |

#### 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Э1 | Медведева Н.В. Управление изменениями в организации: учебное пособие. - Саратов: СГУ, 2016. - 119 с.                                                                                                                                                                                                                    | <a href="http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/1542.pdf">http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/1542.pdf</a>                                                                 |
| Э2 | Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере : учебное пособие / Т.М. Резер, Л.И. Воронина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020.— 91 с.— Библиогр.: с. 75–76.— 100 экз.— ISBN 978-5-7996-3039-3. | <a href="https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/93303/1/978-5-7996-3039-3_2020.pdf">https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/93303/1/978-5-7996-3039-3_2020.pdf</a> |
| Э3 | Ружанская, Л.С. Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015.— 200 с.                                                                                                                                    | <a href="https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/36060/1/978-5-7996-1564-2_2015.pdf">https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/36060/1/978-5-7996-1564-2_2015.pdf</a> |

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License)

#### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Центр проектного менеджмента РАНХиГС <https://pm.center/company/>

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:  
рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

### РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### 5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Организационное развитие и управление изменениями и менеджмент.
2. Понятия системы и ее свойства.
3. Основы теории систем. Системный подход в решении управленческих задач.
4. Управленческая система.
5. Внешняя и внутренняя среда системы.
6. Системно-кибернетический подход в управлении.
7. Соотношение плана и рынка в тектологической концепции А. А. Богданова.

8. Концепция плана-прогноза Н. Д. Кондратьева.
9. Экономическое планирование, прогнозирование и программирование по В.В.Леонтьеву.
10. Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений.
11. Концепция организационной структуры.
12. Виды организационных структур.
13. Методы проектирования оргструктур.
14. Связь бизнес-процессов и организационной структуры.
15. Моделирование организаций; прогнозирование развития организаций, особенности составления и реализации проектов.
16. Процессный подход в управлении.
17. Методология описания бизнес-процессов
18. Стандарты описания бизнес-процессов.
19. Реинжиниринг бизнес-процессов.
20. Лин-менеджмент.
21. Моделирование бизнес-процессов в организации

### **5.2. Темы письменных работ**

1. Методы оптимизации организационной структуры.
2. Системный подход в теории организации.
3. Исследования культурных различий.
4. Управление развитием организаций.
5. Команды в организации и управление командами.
6. Коммуникативные процессы в организациях.
7. Механическая и органическая модели организаций.
8. Модели организационной эффективности.
9. Методы коллективного принятия решений.
10. Стил управления в организации.
11. Традиционные сетевые организации.
12. Закономерности развития организаций.
13. Формальные и неформальные процессы в организациях.
14. Организация процессов принятия решений.
15. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
16. Самоорганизация в природе и обществе.
17. Значение интеграции научного знания для формирования "теории организации" как междисциплинарной науки.
18. Организация процессов принятия решений.
19. Стили управления.
20. Консалтинг в области решения организационных проблем.

### **5.3. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств дисциплины "Организационное развитие и управление изменениями" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Организационное развитие и управление изменениями" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

### **5.4. Перечень видов оценочных средств**

1. Устный опрос по изучаемой теме
2. Выполнение ситуационных и практических заданий, решение задач
3. Эссе (доклад) с презентацией
4. Тестовые задания
5. Научная составляющая

## **РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение курса предполагает, что преподаватель читает лекции, проводит семинарские занятия, организует самостоятельную работу обучающихся, проводит консультации, руководит подготовкой докладов обучающихся на научно-практических конференциях, осуществляет текущий и промежуточный контроль знаний обучающихся.

С целью качественного освоения обучающимися данной дисциплины на кафедре разработаны методические рекомендации по организации самостоятельной работы - комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения, как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к семинарским занятиям, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Факультет государственной службы и управления  
Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю)

**«Организационное развитие и управление изменениями»**

|                        |                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------|
| Направление подготовки | 38.03.04 Государственное и муниципальное управление |
| Профиль                | Региональное управление и местное самоуправление    |
| Квалификация           | бакалавр                                            |
| Форма обучения         | очная                                               |

Донецк  
2024

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) **«Организационное развитие и управление изменениями»** для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Региональное управление и местное самоуправление») очной формы обучения

Автор(ы),

разработчик(и):

профессор, д-р гос. упр., профессор Е.В. Пономаренко

---

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине (модулю) **«Организационное развитие и управление изменениями»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)**

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

|                                           |                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательная программа                 | бакалавриата                                                                                                                                                              |
| Направление подготовки                    | 38.03.04 Государственное и муниципальное управление                                                                                                                       |
| Профиль                                   | Региональное управление и местное самоуправление                                                                                                                          |
| Количество разделов учебной дисциплины    | 2                                                                                                                                                                         |
| Часть образовательной программы           | Часть учебного плана, формируемая участниками образовательных отношений                                                                                                   |
| Формы текущего контроля                   | Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, решение задач, подготовка эссе (рефератов), контроль знаний по разделам в форме выполнения тестовых заданий |
| <i>Показатели</i>                         | Очная форма обучения                                                                                                                                                      |
| Количество зачетных единиц (кредитов)     | 2                                                                                                                                                                         |
| Семестр                                   | 8                                                                                                                                                                         |
| <b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b> | 72                                                                                                                                                                        |
| <b>Аудиторная контактная работа:</b>      | 38                                                                                                                                                                        |
| Лекционные занятия                        | 12                                                                                                                                                                        |
| Семинарские занятия                       | 24                                                                                                                                                                        |
| <b>Самостоятельная работа</b>             | 32                                                                                                                                                                        |
| <b>Контроль</b>                           | 2                                                                                                                                                                         |
| <i>Форма промежуточной аттестации</i>     | зачет                                                                                                                                                                     |

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

| Компетенция                                                                                      | Индикатор компетенции и его формулировка                                           | Элементы индикатора компетенции                                                                   | Индекс элемента |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <i>ПК-5 Способен анализировать, планировать и организовывать работу органа публичной власти,</i> | <i>ПК-5.6: Демонстрирует знание основ проектирования, создания и корректировки</i> | <b>Знать:</b>                                                                                     |                 |
|                                                                                                  |                                                                                    | - основы проектирования, создания и корректировки организационных систем;                         | ПК-5.6, 3-1     |
|                                                                                                  |                                                                                    | - основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями; | ПК-5.6, 3-2     |

| Компетенция                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Индикатор компетенции и его формулировка                                                                | Элементы индикатора компетенции                                                                                                                   | Индекс элемента |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <i>разрабатывать организационную структуру и стратегию развития, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственность и между исполнителями, внедрять и контролировать организационные процессы и административные регламенты; разрабатывать мотивационные программы для решения стратегических и оперативных задач</i> | <i>организационных систем, готовность к участию в организационном развитии и управлении изменениями</i> | - основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития и управления изменениями;          | ПК-5.6, 3-3     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         | <b>Уметь:</b>                                                                                                                                     |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         | - использовать технологии проектирования, создания и корректировки организационных систем для организационного развития и управления изменениями; | ПК-5.6, У-1     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         | - участвовать в процессе проектирования, создания и корректировки организационных систем;                                                         | ПК-5.6, У-2     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         | - организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;                                   | ПК-5.6, У-3     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         | <b>Владеть:</b>                                                                                                                                   |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         | - навыками использования технологий проектирования, создания и корректировки организационных систем;                                              | ПК-5.6, В-1     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         | - навыками организации процесса проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;                          | ПК-5.6, В-2     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         | - навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями.                          | ПК-5.6, В-3     |

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

| №<br>п/п                                                                  | Контролируемые разделы (темы)<br>учебной дисциплины       | Этапы<br>формирова-<br>ния компе-<br>тенций<br>(номер<br>семестра) | Код контро-<br>лируемой<br>компетенции<br>(или ее<br>части) | Наименование оценочного средства*                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Раздел 1. Теоретические аспекты инновационного менеджмента                |                                                           |                                                                    |                                                             |                                                                                                               |
| 1.                                                                        | Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система | 8                                                                  | ПК-5.6                                                      | Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий                                                  |
| 2.                                                                        | Тема 1.2. Описание организационных процессов              |                                                                    |                                                             | Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий                                                  |
| 3.                                                                        | Тема 1.3. Методы организационной диагностики              |                                                                    |                                                             | Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания) |
| Раздел 2. Управление инновационными процессами и проектами на предприятии |                                                           |                                                                    |                                                             |                                                                                                               |

| №<br>п/п | Контролируемые разделы (темы)<br>учебной дисциплины                                               | Этапы<br>формирова-<br>ния компе-<br>тенций<br>(номер<br>семестра) | Код контро-<br>лируемой<br>компетенции<br>(или ее<br>части) | Наименование оценочного средства*                                                                                      |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.       | Тема 2.1. Управляемые<br>изменения в разных типах<br>организаций: теоретические<br>подходы        | 8                                                                  | ПК-5.6                                                      | Устный опрос, выполнение<br>ситуационных и практических<br>заданий                                                     |
| 6.       | Тема 2.2. Технологии и<br>программы управления<br>изменениями                                     |                                                                    |                                                             | Устный опрос, выполнение<br>ситуационных и практических<br>заданий                                                     |
| 7.       | Тема 2.3. Сущность<br>административной реформы<br>как одного из видов<br>изменений                |                                                                    |                                                             | Устный опрос, выполнение<br>ситуационных и практических<br>заданий, контроль знаний по<br>разделу 2 (тестовые задания) |
| 8.       | Тема 2.4. Административная<br>реформа в РФ: модели и<br>этапы. Проблемы при<br>реализации реформы |                                                                    |                                                             | Устный опрос, выполнение<br>ситуационных и практических<br>заданий                                                     |

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «Организационное развитие и управление изменениями»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

**Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)**

| Наименование<br>Раздела/Темы | Вид задания |           |           |           |                  |             |
|------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------------|-------------|
|                              | ПЗ / СЗ     |           |           |           | Всего<br>за тему | КЗР<br>(ТЗ) |
|                              | ЛЗ          | УО        | СЗ        | ПЗ        |                  |             |
| Р.1. Т.1.1                   |             | 2         | 4         | 4         | 10               | 10          |
| Р.1. Т.1.2                   |             | 2         | 4         | 5         | 11               |             |
| Р.1. Т.1.3                   |             | 2         | 4         | 5         | 11               |             |
| Р.2. Т.2.1                   |             | 2         | 4         | 5         | 11               | 10          |
| Р.2. Т.2.2                   |             | 2         | 4         | 5         | 11               |             |
| Р.2. Т.2.3                   |             | 2         | 4         | 5         | 11               |             |
| Р.2. Т.2.4                   |             | 2         | 4         | 4         | 10               |             |
| <b>Итого: 100б</b>           | <b>0</b>    | <b>14</b> | <b>28</b> | <b>33</b> | <b>75</b>        | <b>20</b>   |
|                              |             |           |           |           |                  | <b>5</b>    |

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация).

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практической занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

| <i><b>Контролируемые<br/>разделы (темы)<br/>дисциплины<br/>(модуля)</b></i>                      | <i><b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному /<br/>письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Тема 1.1.<br>Организация как<br>социально-<br>экономическая<br>система                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем суть социально-экономической системы и социальной системы.</li> <li>2. Охарактеризуйте классификации систем в зависимости от различных критериев.</li> <li>3. Дайте характеристику структуры государства как системы.</li> <li>4. Что является системным элементом оргструктуры государственной системы? Какие организационные связи между субъектами управления Вы знаете? В чем заключается иерархический принцип.</li> <li>5. В чем суть модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу? Какие проблемы в этой модели рассматривает автор?</li> <li>6. Назовите четыре роли в системе менеджмента организаций. В чем заключается несовместимость ролей?</li> </ol> |
| Тема 1.2. Описание<br>организационных<br>процессов                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процессный подход в управлении.</li> <li>2. Методология описания бизнес-процессов</li> <li>3. Стандарты описания бизнес-процессов.</li> <li>4. Реинжиниринг бизнес-процессов.</li> <li>5. Лин-менеджмент.</li> <li>1. 6. Моделирование бизнес-процессов в организации</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Тема 1.3. Методы<br>организационной<br>диагностики                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моделирование организаций; прогнозирование развития организаций, особенности составления и реализации проектов на государственной и муниципальной</li> <li>2. Жизненный цикл организации</li> <li>3. Как оценивать уровень развития организации?</li> <li>4. Как проводить организационную оценку?</li> <li>5. Организационное развитие на разных этапах жизненного цикла организации</li> <li>6. Инструмент анализа внутренней и внешней среды</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Раздел 2. Управление изменениями</b>                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Тема 2.1.<br>Управляемые<br>изменения в разных<br>типах организаций:<br>теоретические<br>подходы | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что можно отнести к элементам организации, которые могут быть изменены</li> <li>2. Охарактеризуйте процесс, противоположный изменению</li> <li>3. Какие технологии можно применить при организации управления изменениями?</li> <li>4. Назовите наиболее результативные управленческие решения при изменениях</li> <li>5. Как влияет культура организации и культура, доминирующая в обществе в конкретный исторический период, на сопротивление изменениям?</li> <li>6. С какими видами управления связано управление изменениями?</li> </ol>                                                                                                                                |
| Тема 2.2. Технологии<br>и программы<br>управления<br>изменениями                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие действия могут быть предприняты на стадии планирования внедрения изменений?</li> <li>2. Что может помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть отношение к изменению?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| <i><b>Контролируемые<br/>разделы (темы)<br/>дисциплины<br/>(модуля)</b></i>              | <i><b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному /<br/>письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                          | 3. Назовите мероприятия, проведение которых способствует преодолению сопротивления на уровне отдельных групп<br>4. Перечислите инструменты, способствующие преодолению сопротивления в организации<br>1. Опишите суть метода Карнеги, используемого при принятии решения на уровне организации                                                                                                                                                                                               |
| Тема 2.3. Сущность административной реформы как одного из видов изменений                | 1. В чем суть советской модели управления государством?<br>2. Перечислите федеральные программы реформирования государственной службы<br>3. Охарактеризуйте понятия: реформа, реформирование, модернизация и трансформация, реструктуризация<br>4. Дайте определение термину реформа. Перечислите признаки реформ                                                                                                                                                                            |
| Тема 2.4. Административная реформа в РФ: модели и этапы. Проблемы при реализации реформы | 1. Дайте характеристику модели реформирования структуры федеральных органов исполнительной власти в России<br>2. На что направлена административная реформа в РФ?<br>3. Назовите три основных аспекта и три модели административной реформы<br>4. Дайте характеристику модели ускоренного, догоняющего развития<br>5. Охарактеризуйте модель конституционной демократии<br>6. На что ориентирована активистская модель?<br>7. Дайте характеристику каждому этапу административная реформа РФ |

## **2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Проектный анализ».

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

*Выбрать правильный вариант ответа*

*1. В фундаментальной науке «Теория организации» выделяются следующие направления:*

- а) теория явлений;
- б) теория объектов;
- в) теория социальных организаций;
- г) теория процессов.

*2. Организационная наука рассматривает триединую организацию:*

*Варианты ответа:*

- а) персонала, производства, управления;
- б) планирования, контроля, мотивации;
- в) вещей, людей, идей;
- г) привлечения, переработки ресурсов, производства продукции.

3. Каким ученым дано целостное представление об организационной науке, сформулированы ее основные принципы и закономерности и объяснен механизм их проявления:

- а) Ф. Тейлором;
- б) А.А. Богдановым;
- в) А. Файолем;
- г) М. Вебером;
- д) Л. Берталани;
- е) Г. Саймоном.

4. Характерными чертами организации являются:

- а) комплексность;
- б) департаментализация;
- в) формализация;
- г) координация;
- д) соотношение централизации и децентрализации;
- е) социализация;
- ё) горизонтальные связи.

5. Закон развития проявляется в:

- а) обеспечении наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации;
- б) повышении производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации;
- в) оптимизации организационной структуры управления в целях обеспечения эффективного развития организации.

6. Изменение в организации — это:

результат, когда двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, квалификационных характеристик работника, рабочей группы и отношений между руководителями и подчиненными;  
процесс смены одного состояния другим;  
возникновение чего-либо принципиально нового: ситуации, характеристик, состояния рабочей группы, иных отношений между руководителями и подчиненными;  
смена собственника или руководителя.

7. К элементам, которые могут быть изменены, относятся:

организационная структура;  
задачи деятельности;  
применяемая технология;  
цели деятельности.

8. Большинство людей в организации опасаются изменений по следующим причинам:

эгоистический интерес работника или группы работников;  
неправильное понимание работниками или группой работников целей и стратегии изменений в организации;  
низкая терпимость к изменениям работников или группы работников;  
изменение устава организации;  
приход нового руководителя.

9. Процесс, противоположный изменению, сопротивление — это:

психологический охранительный механизм;  
бунт;  
активная демонстрация стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств.

10. При организации управления изменениями можно применить следующие технологии:

кружок качества;  
ротация кадров;  
перепроектирование работ и связанных с ними трудовых функций;  
увольнение работника;  
включение работников в процессы принятия управленческих решений.

11. Наиболее результативные управленческие решения при изменениях — это:  
реагирование на изменения во внешней среде по мере их наступления;  
опережение изменений во внешней среде;  
инициирование необходимых изменений в организации.

12. Культура организации и культура, доминирующая в обществе в конкретный исторический период как один из важнейших факторов сопротивления изменениям, выполняет:

важнейшую охранительную функцию;  
инновационную функцию;  
сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия людей;  
мотивационную функцию.

13. Управление изменениями связано с такими видами управления, как:  
клиентоориентированное управление;  
партиципативное управление;  
управление по целям.

14. Участниками сопротивления изменениям в организации могут быть:  
формальные группы, члены которых входят в структурные подразделения (отделы, сектора, департаменты и т. д.);  
неформальные группы (специалисты по стажу, недовольные руководством);  
внешние группы (клиенты, партнеры).

15. На стадии планирования внедрения изменений могут быть предприняты следующие действия:

широкое освещение стратегического замысла;  
консультации с основными участниками изменений;  
увольнение потенциально несогласных и способных на сопротивление.

16. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть отношение к изменению, требуется:

индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате изменений;  
применение административного метода (подготовка распоряжения или приказа) для принятия новации;  
применение осуждения по отношению к сотрудникам, сопротивляющимся изменениям.

17. Мероприятия, проведение которых способствует преодолению сопротивления на уровне групп, — это:

широкое освещение стратегического замысла изменений;  
консультации с работниками на стадии планирования перед осуществлением стратегии;  
проведение аттестации работников;  
проведение семинаров и дискуссий с участием групп.

18. Инструменты, способствующие преодолению сопротивления в организации:

применение анализа «силового поля» и оценки текущего положения дел;  
анализ заинтересованных сторон (выигрывающих или проигрывающих от изменения ситуации);  
PEST-анализ;  
анализ квалификационного уровня работников.

19. На процессы принятия решений в организации по проведению изменений влияют такие факторы, как:

внутренняя структура организации;  
степень стабильности организации и ее различных характеристик;  
состояние кадровых процедур;  
нестабильность внешней среды.

20. Суть метода Карнеги, используемого при принятии решения на уровне организации, состоит в том, что:

окончательный выбор решения менеджеры могут сделать только в коалиции;

выбор решения зависит только от руководителя организации;

выбор решения обусловлен поведением партнеров и потребителей.

21. При применении модели инкрементального процесса принятия решений предполагается, что:

должна быть последовательность действий, предпринимаемых на протяжении всего процесса планирования и внедрений изменений;

должен быть прежде всего анализ и учет политических и социальных факторов с момента обнаружения проблемы и до ее решения;

принятие решения предполагает соблюдение определенных этапов и процедур (обсуждение, согласование, принятие и т. д.).

22. Жизненный цикл организации представляет собой:

а) период стабильного и эффективного функционирования организации;

б) период от момента образования до ликвидации организации;

в) период роста потенциала организации.

23. Статическое состояние организации подразумевает:

а) свертывание деятельности организации;

б) неизменность во времени основных показателей организации;

в) процесс освоения нового сектора рынка;

г) стратегию бизнеса.

24. Формой динамического существования организации является:

а) эволюция;

б) процесс;

в) ингрессия;

г) бирегуляция.

25. Выработанная в организации в процессе совместной деятельности совокупность материальных и духовных ценностей, норм поведения, проявлений, отражающих ее индивидуальность и проявляющаяся в социальной роли и восприятии внешней среды, представляет собой:

а) организационную культуру;

б) организационное поведение;

в) организационные ценности;

г) организационные отношения;

### 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

| Максимальное количество баллов | Правильность (ошибочность) решения                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отлично                        | Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц                                                                           |
| Хорошо                         | Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса |
| Удовлетворительно              | Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа                                                            |

| Максимальное количество баллов | Правильность (ошибочность) решения                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты |
| Неудовлетворительно            | Ответы неверные или отсутствуют                                                                                                                                                     |

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### Практические задания 1

1. Приведите примеры организационных метафор, которые подходят для известных вам организаций. Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации.
2. Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач. Приведите примеры действия положительных и отрицательных обратных связей в природе и обществе.
3. Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации. Постройте дерево проблем и дерево целей. Опишите возможные риски предложенной модели бизнес-процесса
4. Постройте матрицу Эффективность/результативность известного Вам международного проекта или программы. Опишите организационную структуру известной Вам организации

### Практическое задание 2

Задание по форме представляет собой творческую работу. Студенты выполняют задание индивидуально, представляют результаты на практическом занятии, сопровождают ответ презентацией.

Методика выполнения задания - проанализировать состояние организации или государственного органа в соответствии с вопросами, и определить необходимость в осуществлении изменений в данной организации.

#### Вопросы:

1. Есть ли у руководителей структурных подразделений органа власти или организации перегруженность при осуществлении функций (по времени, объему работы, при подготовке отчетности)? Каковы причины этой перегруженности?
2. Оцените уровень результативности управления структурными подразделениями, используя для этого имеющиеся показатели и критерии, установленные в органе власти или организации.
3. Есть ли в вашей организации руководители, у которых недостаточно определены права и ответственность, трудовые функции, недостаточно выделено финансовых и материальных ресурсов для достижения результативности конкретного структурного подразделения или в целом организации?
4. Есть ли в организации проблемы в коммуникациях, особенно по информированию персонала о требованиях к достижению результатов деятельности подразделений, а также по индивидуальным результатам работы?
5. Есть ли в организации проблемы у работников с пониманием и соблюдением ценностей, отношений, норм поведения, то есть с тем, что составляет понятие «организационная культура»?
6. Есть ли в организации проблемы с применением технологий, которые способствуют достижению целей, осуществлению функций, достижению результатов деятельности организации?
7. Кто является организатором изменений в организации?

8. Какие элементы в системе управления были подвергнуты изменениям в организации за последние пять лет?

9. Каковы масштабы изменений в организации за последние пять лет?

10. Нужны ли организации или органу власти изменения?

2. Что необходимо сделать для эффективного осуществления изменений в организации или органе власти (относительно оптимизации организационной структуры, пересмотра трудовых функций, проектирования новых процедур или процессов, конкретизации норм служебного поведения и корпоративных ценностей, разработки и применения конкретных технологий)?

### **Практическое задание 3: Ведение переговоров для осуществления изменений**

*Цель - отработка навыков, необходимых руководителям при проведении переговоров.*

#### **Порядок выполнения:**

1-й этап — это формирование групп и распределение ролей. Студенты формируют группы, одна из которых представляет сторонников организационных изменений, а другая — противников или оппонентов.

На 2-м этапе участники каждой группы в соответствии с закрепленными ролями работают с текстами, приведенными ниже в таблице. Участникам группы нужно обсудить следующие задания:

- противники изменений формулируют дополнительные возражения в адрес сторонников изменений, записывают их в столбце 2;
- сторонники изменений формулируют дополнительные возражения в адрес противников изменений, записывают их в столбце 3.

На 3-м этапе участники каждой группы в соответствии с закрепленными ролями вступают в переговоры, используя тексты, которые обсудили и записали в таблицу.

Таблица

Утверждения (контрвозражения), необходимые сторонникам изменений при проведении переговоров

| Типичные возражения противников изменений | Содержание дополнительных возражений, используемых противниками изменений                                                                                               | Формулировка контрвозражения сторонников изменений (заполнить) |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| «Это у нас уже есть (было)»               | Оппонент приводит некоторые условные сходства между существующим положением и предлагаемым изменением                                                                   |                                                                |
| «У нас это не получится»                  | Оппонент поддерживает предложение, и даже демонстративно подчеркивает его преимущества, но отрицает его для своей организации, ссылаясь, например, на местную специфику |                                                                |
| «Это не решает наших главных проблем»     | «Ну это какие-то частности. У нас есть более важные проблемы». Снисходительность к автору предложения                                                                   |                                                                |
| «Это требует доработки»                   | Предложение стоящее, но проработано небрежно. «Родительский» упрек                                                                                                      |                                                                |
| «Здесь не все равноценно»                 | Расчет на «кусочное» (поэтапное и частичное) внедрение либо на отказ                                                                                                    |                                                                |

|                                                      |                                                                                    |  |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                      | от внедрения из-за сомнительных составляющих проекта                               |  |
| «Есть и другие предложения»                          | Это не лучше того, что предлагали другие. Попытка поставить в ситуацию конкуренции |  |
| «Это преждевременно»                                 | Родительская позиция, забивающая автора в образ легкомысленного и неопытного       |  |
| «А какие гарантии?»                                  | Да, это интересно, и даже полезно. Но как вы гарантируете успех?                   |  |
| «Это нам очень дорого обойдется»                     | Опасение, что разного рода затраты будут выше, чем полученные преимущества         |  |
| «Тогда придется слишком многое менять»               | Страх перед большим объемом вторичных изменений                                    |  |
| «Мы и так перегружены»                               | Сделал бы это кто-нибудь так, чтобы нас не отвлекать                               |  |
| «Сколько было начинаний, да все кончалось одинаково» | Негативный прошлый опыт: не спеши выполнять, все равно отменят                     |  |

#### **Практическое задание 4**

##### **Диагностика базовых потребностей работников для осуществления изменений в организации или при проведении масштабных реформ**

Цель: отработка навыков по выявлению проблем, которые могут возникнуть в процессе проведения организационных изменений.

##### **Порядок выполнения задания**

Первый этап задания выполняется студентами индивидуально. Каждому участнику предлагается прочитать перечень потребностей, приведенный в таблице. Участнику нужно определить, какие потребности затрагивают проводимые изменения или административная реформа, насколько значима для него (как работника, гражданина) удовлетворение конкретной потребности, обеспечение условий по удовлетворению таковой потребности. Далее студентам необходимо проранжировать потребности (10 баллов — наиболее высокая значимость, 1 балл — наименее значимая).

Второй этап задания выполняется в группах. Членам группы предлагается проранжировать потребности работников или граждан, которые значимы для субъекта организационных изменений или административной реформы, поставить в соответствующей колонке баллы от 10 до 1.

Также членам группы предлагается, исходя из роли субъекта управления изменениями, ответить на следующие вопросы:

- Какие потребности работников или граждан значимы (в зависимости от темы обсуждения)?
- Чему субъект организационных изменений или административной реформы должен уделять внимание, а что для него неважно?

На 3-м этапе участники работают в группах. Им предлагается сравнить результаты, полученные на предыдущем этапе, для этого нужно ответить на вопросы, сформулировать предложения, которые рекомендуются записать в таблицу.

Таблица

**Оценка значимости потребностей для работников или субъектов публичного управления (руководителей органов власти)**

| №  | Потребности                                   | Значимость потребностей для работников или субъектов публичного управления |                               | Мероприятия по удовлетворению потребностей |
|----|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|
|    |                                               | Для работника (от 1 до 10)                                                 | Для руководителя (от 1 до 10) |                                            |
| 1  | Потребность в физической безопасности         |                                                                            |                               |                                            |
| 2  | Потребность в сохранении (улучшения) здоровья |                                                                            |                               |                                            |
| 3  | Потребность в экономической безопасности      |                                                                            |                               |                                            |
| 4  | Потребность в психологической безопасности    |                                                                            |                               |                                            |
| 5  | Потребность в социальной безопасности         |                                                                            |                               |                                            |
| 6  | Потребность в общении                         |                                                                            |                               |                                            |
| 7  | Потребность в любви                           |                                                                            |                               |                                            |
| 8  | Потребность в дружеских отношениях            |                                                                            |                               |                                            |
| 9  | Потребность в признании                       |                                                                            |                               |                                            |
| 10 | Потребность в причастности                    |                                                                            |                               |                                            |
| 11 | Потребность в уважении                        |                                                                            |                               |                                            |
| 12 | Потребность в соучастии                       |                                                                            |                               |                                            |
| 13 | Потребность во власти                         |                                                                            |                               |                                            |
| 14 | Потребность в саморазвитии                    |                                                                            |                               |                                            |
| 15 | Потребность в самоутверждении                 |                                                                            |                               |                                            |

**Вопросы для обсуждения:**

1. Есть ли расхождения в значимости потребностей для вас как работника или гражданина и в потребностях, которые значимы для субъекта организационных изменений или административной реформы?

2. Какие возможности есть у субъектов управления для удовлетворения потребностей лиц, на которые направлены реформы или изменения (кадровые, организационные, финансовые, нормативные правовые, ценностные)?

**Практическое задание 5.** Этические нормы при проведении административных реформ

Цель — отработка применению теоретических знаний об этических нормах, необходимых при проведении административных реформ.

**Порядок проведения**

Задание проводится в форме дискуссии. Студентам предлагается посмотреть фрагмент из телепередач «Психология перемен. Как остаться человеком в бесчеловечную эпоху: правила беспорядка», «Лидеры изменений. Укрощение хаоса» (автор и ведущий Александр Асмолов). После просмотра предлагается в группах обсудить ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с идеей о необходимости формирования такого типа культуры, как культура достоинства, нормы которой необходимо соблюдать при осуществлении изменений в обществе?

2. Какие качества, по вашему мнению, нужны для лидеров перемен (в виде реформ)? В чем вы согласны с А. Асмоловым?

**2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (докладов, сообщений)**

| Максимальное количество баллов | Критерии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отлично                        | Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно. |
| Хорошо                         | Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.                                                                                                                                              |
| Удовлетворительно              | Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Неудовлетворительно            | Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.                                                                                                                                                                                                                                                               |

**ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Методы оптимизации организационной структуры.
2. Системный подход в теории организации.
3. Исследования культурных различий.

4. Управление развитием организаций.
5. Команды в организации и управление командами.
6. Коммуникативные процессы в организациях.
7. Механическая и органическая модели организаций.
8. Модели организационной эффективности.
9. Методы коллективного принятия решений.
10. Стил ь управления в организации.
11. Традиционные сетевые организации.
12. Закономерности развития организаций.
13. Формальные и неформальные процессы в организациях.
14. Организация процессов принятия решений.
15. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
16. Самоорганизация в природе и обществе.
17. Значение интеграции научного знания для формирования "теории организации" как междисциплинарной науки.
18. Организация процессов принятия решений.
19. Стили управления.
20. Консалтинг в области решения организационных проблем.

#### **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1. Организационное развитие и управление изменениями и менеджмент.
2. Понятия системы и ее свойства.
3. Основы теории систем. Системный подход в решении управленческих задач.
4. Управленческая система.
5. Внешняя и внутренняя среда системы.
6. Системно-кибернетический подход в управлении.
7. Соотношение плана и рынка в тектологической концепции А. А. Богданова.
8. Концепция плана-прогноза Н. Д. Кондратьева.
9. Экономическое планирование, прогнозирование и программирование по В.В. Леонтьеву.
10. Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений.
11. Концепция организационной структуры.
12. Виды организационных структур.
13. Методы проектирования оргструктур.
14. Связь бизнес-процессов и организационной структуры.
15. Моделирование организаций; прогнозирование развития организаций, особенности составления и реализации проектов на государственной и муниципальной
16. Процессный подход в управлении.
17. Методология описания бизнес-процессов
18. Стандарты описания бизнес-процессов.
19. Реинжиниринг бизнес-процессов.
20. Лин-менеджмент.
21. Моделирование бизнес-процессов в организации