

**Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
Институт машиноведения им. А.А. Благонравова
Российской академии наук
(ИМАШ РАН)**

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по вопросам
подготовки кадров высшей
квалификации ИМАШ РАН

к.ф.-м.н. Жданов Э.Р.

« 01 » _____ 2026 года

М.П.



**Комплект оценочных материалов
по дисциплине «Управление изменениями»**

Направление подготовки:	27.04.07 Научкоёмкие технологии и экономика инноваций
Профиль подготовки:	Инновационное проектирование и разработка технологий
Квалификация:	Магистр
Форма обучения	Очная

Москва

Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке.....	3
3. Контроль и оценка освоения учебной дисциплины.....	3
4. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.....	4
5. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации.....	6

1. Общие положения

Комплект оценочных материалов (далее - ОМ) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу дисциплины «Управление изменениями».

ОМ включают контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в форме зачета.

ОМ разработаны на основании:

- основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 27.04.07 Научноёмкие технологии и экономика инноваций;
- рабочей программы дисциплины «Управление изменениями».

2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

В результате освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями

ПК-1	Способен организовывать и координировать процессы планирования хозяйственной деятельности по организации
ПК-1.1	Способен координировать работы плановых, экономических, финансовых служб и производственно-сбытовых подразделений
ПК-1.2	Способен руководить работами по планированию в машиностроительной организации

Код индикатора компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1	<i>Знать:</i> - теоретические основы, модели и жизненный цикл организационных изменений; - методы диагностики необходимости и готовности организации к изменениям; - инструменты планирования, бюджетирования и оценки эффективности проектов трансформации. <i>Уметь:</i> - проводить диагностику организации на предмет необходимости изменений; - разрабатывать стратегии, дорожные карты и бюджеты проектов изменений. <i>Иметь практический опыт:</i> - разработки дорожной карты проекта по внедрению организационных или технологических изменений.
ПК-1.2	<i>Знать:</i> - принципы координации работы функциональных подразделений (планового, экономического, производственного) в условиях организационных изменений. <i>Уметь:</i> - формировать планы коммуникаций и управлять сопротивлением персонала; - координировать деятельность плановых, экономических, финансовых служб и производственно-сбытовых подразделений при реализации проектов. <i>Иметь практический опыт:</i> - формирования системы ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результатов проведённых преобразований.

3. Контроль и оценка освоения учебной дисциплины

Элемент учебной дисциплины	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Форма контроля	Проверяемые идк	Форма контроля	Проверяемые идк
Тема 1. Природа и модели организационных	Отчет по ситуационному	ПК-1.1		

изменений	практикуму			
Тема 2. Диагностика, планирование и координация изменений	Отчет по ситуационному практикуму	ПК-1.1 ПК-1.2		
Тема 3. Управление коммуникациями и сопротивлением персонала	Отчет по ситуационному практикуму	ПК-1.1		
Тема 4. Оценка эффективности и закрепление результатов изменений	Отчет по ситуационному практикуму	ПК-1.1 ПК-1.2		
			Зачет	ПК-1.1 ПК-1.2

4. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Ситуационный практикум
25 - 19– работа выполнена в срок, самостоятельно, использована требуемая информация, правильно сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 18- 13 – работа выполнена в срок, самостоятельно, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 12 -7– работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, необходимые выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 6-1 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

Порядок начисления баллов

Если студент набрал достаточное количество баллов ТКУ по дисциплине (более 70 баллов) в течение семестра, он может отказаться от сдачи зачета, и результат будет выставлен автоматически по его согласию.

Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и(или) опыта деятельности

Типовые задания ситуационных практикумов

Тема 1. Природа и модели организационных изменений

Практикум: Анализ кейса

Ситуация: Компания «ТехноСервис» (производство промышленного оборудования) столкнулась с падением спроса. Руководство приняло решение о кардинальных переменах. В кейсе описаны следующие действия:

Этап 1: Проведён аудит, выявлено устаревшее оборудование и низкая мотивация персонала. Принято решение о полной замене станков на автоматизированные линии.

Этап 2: Внедрена новая ERP-система для управления производством и складом.

Этап 3: Изменена система премирования: теперь бонусы зависят от КРІ, завязанных на эффективности использования нового оборудования.

Этап 4: Начались конфликты между «старой гвардией» и новыми сотрудниками, текучесть кадров выросла на 15%.

Задание: Классифицируйте изменения. Определите, какие из них являются структурными, технологическими и культурными. Обоснуйте свой ответ.

Определите стадию жизненного цикла. На какой стадии (инициация, планирование, внедрение, стабилизация) находится компания сейчас? Аргументируйте выбор.

Выберите модель управления. Какая модель (модель К. Левина или ADKAR) будет наиболее эффективна для перехода к следующему этапу? Разработайте пошаговый план действий в рамках выбранной модели (например, «Разморозка — Движение — Заморозка» или этапы ADKAR).

Тема 2. Диагностика, планирование и координация изменений

Практикум: Внедрение CRM-системы

Ситуация: Отдел продаж компании «Горизонт» работает в Excel-таблицах. Руководство приняло решение внедрить CRM-систему для автоматизации работы с клиентами. Бюджет проекта ограничен. В проекте участвуют отделы: IT, Продажи, Маркетинг, Финансы.

Задание: Разработка дорожной карты (Roadmap).

Составьте дорожную карту проекта на 6 месяцев. Укажите ключевые вехи (milestones): Выбор ПО (1 месяц).

Техническое внедрение (2 месяца).

Обучение персонала (1 месяц).

Запуск в пилотной группе (0.5 месяца).

Полномасштабный запуск (1.5 месяца).

Опишите конкретные задачи для каждого этапа.

Распределение ответственности. Распределите ответственность между подразделениями по матрице RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) для этапа «Техническое внедрение».

Бюджетирование. Составьте смету проекта. Учтите следующие статьи расходов: Стоимость лицензий ПО.

Оплата услуг интегратора/внедренца.

Фонд оплаты труда сотрудников, отвлечённых на проект.

Расходы на обучение.

Резервный фонд (10% от суммы).

Тема 3. Управление коммуникациями и сопротивлением персонала

Ситуация: В компании «Логистик-Про» принято решение объединить два отдела (складской логистики и транспортной логистики) в один департамент под руководством нового начальника со стороны. Ожидаются сокращения дублирующих функций и пересмотр должностных инструкций.

Задание: План коммуникаций. Разработайте коммуникационный план на первые две недели проекта. Определите целевые аудитории (топ-менеджмент, сотрудники объединяемых отделов, смежные подразделения).

Сформулируйте ключевые сообщения для каждой группы.

Выберите каналы коммуникации (совещание, email-рассылка, корпоративный портал, личные встречи).

Работа с сопротивлением. Проанализируйте возможные причины сопротивления персонала (страх увольнения, потеря статуса, нежелание учиться). Предложите конкретные мероприятия по преодолению сопротивления для каждой группы причин: Обучение (какие тренинги провести).

Участие (как вовлечь сотрудников в процесс принятия решений).

Кооптация (как нейтрализовать неформальных лидеров сопротивления).

Тема 4. Оценка эффективности и закрепление результатов изменений

Ситуация: В компании «Ритейл-Сервис» был реализован проект по изменению

процесса обработки клиентских заказов (внедрен электронный документооборот вместо бумажного). Проект завершен официально.

Задание: Разработка системы KPI. Предложите систему из 5 ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки успешности внедрения изменений через 3 и через 6 месяцев после запуска. Пример: Снижение среднего времени обработки заказа, Уменьшение количества ошибок ввода данных, Рост удовлетворенности клиентов (NPS), Снижение затрат на расходные материалы (бумага), Увеличение пропускной способности отдела.

План закрепления результатов. Разработайте план мероприятий на первые 3 месяца после завершения проекта для предотвращения возврата к старым методам работы («регресса»). Включите в план методы контроля (аудиты процессов), методы мотивации (изменение системы премирования на основе новых KPI) и методы интеграции в культуру (публикация историй успеха, обновление регламентов).

5. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:

Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними.

Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности.

Задание №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.

Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:

Задание 1: 0-30 баллов

Задание 2: 0-30 баллов

Задание 3: 0-40 баллов

«Зачтено»

– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

– 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

– 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

«Не зачтено»

– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Понятие проекта как системы
2. Особенности системы в условиях изменений
3. Алгоритм системной технологии вмешательства
4. Модель управления изменениями Л.Грейнера
5. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы
6. Понятие фасилитатора

7. Внешние причины застоя в ходе реализации проекта
8. Внутренние причины застоя в ходе реализации проекта
9. В чем заключается взаимосвязь системной технологии вмешательства
10. Причины возникновения сопротивления изменениям
11. Методы преодоления сопротивления изменениям
12. Понятие взаимодополняющей команды
13. Этапы управления командой организационных изменений
14. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
15. Четыре лица команды.
16. Влияние изменений на развитие команды проекта
17. Назначение системной карты
18. Назначение схемы влияния
19. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению?
20. Какие графические системы и схемы применяются при анализе ситуации?
21. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменения?
22. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?
23. Понятие кризиса успеха
24. Понятие кризиса проектов
25. Классификация изменений в проекте

Задания 2-го типа

1. Как определять причины потребности в изменениях
2. Чем отличаются изменения на разных фазах жизненного цикла проекта (приведите примеры)
3. В чем заключаются различия изменений и преобразований (приведите примеры)
4. Можно ли оценить результаты изменений и каким образом (приведите примеры)
5. Как приоритеты проекта влияют на реализацию изменений (приведите примеры)
6. В чем заключаются противоречия между необходимостью и условиями проведения изменений (приведите примеры)
7. Приведите примеры критериев ранжирования изменений в любом известном Вам проекте
8. Как надо учитывать восприятие изменений при их практической реализации
9. Как анализируется силовое поле изменений
10. Назовите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.
11. Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.
12. Можно ли устранить причины сопротивления изменениям или минимизировать их? (приведите пример)
13. Как действия руководителя могут обеспечить формирование эталонной ролевой модели поведения, способствующего изменениям? (приведите пример)
14. Каковы положительные и возможные отрицательные аспекты сотрудничества как формы влияния на работников?
15. Какую роль играют коммуникации в процессе изменений?
16. Каким образом используются каналы формальных и неформальных коммуникаций для усиления влияния руководителя в ходе изменений?
17. Каковы основные принципы эффективного использования власти руководителя в процессе проведения изменений?
18. Каковы требования к позиции лидера исходя из конкретного содержания его деятельности?

19. Как проектировать условия эффективного взаимодействия, ведущего к преобразованиям?
20. С чем связана высокая вероятность возникновения конфликтов в процессе изменений в проекте?
21. Может ли конфликт принести пользу проекту и в чем конкретно она может выражаться?
22. Какие причины конфликтов наиболее характерны для ситуации проведения в проекте изменений?
23. Какие уровни конфликтов наиболее часто встречаются при проведении изменений?
24. Какова задача руководителя проекта в случае угрозы конфликта?
25. Какие стратегии и методы разрешения конфликтов можно использовать в практике управления изменениями?

Задания 3-го типа

Задание № 1. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. В процессе обсуждения проекта поступило предложение значительно расширить состав услуг, которые являются результатами данного проекта. Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

Задание № 2. При анализе хода реализации проекта, командой было высказано мнение, что ход реализации проекта не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в проекте, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию его развития. Необходим лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций. Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Задание № 3. На одном из совещаний у менеджера проекта, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Надо усилить контроль и ответственность в работе персонала. Это главное в нашем стратегическом развитии». Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности? Почему? Как проявляется оценка качества управленческих решений со стороны персонала? Как она влияет на исполнение решений?

Задание № 4. Рассмотрите работу хорошо известного вам проекта компании. Вам кажется, что он нуждается в изменениях. Почему? С чего начать разработку изменений? Каков был бы ход реализации этих изменений?

Задание № 5. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. При обсуждении проблем преобразований в организации, необходимых для ее дальнейшего развития, одним из участников аналитической группы было предложено разработать и ввести в действие компьютерную программу регулярного контроля деятельности всех подразделений системы управления. В соответствии с этой программой каждое подразделение должно в конце недели отчитываться о проделанной работе за прошлую неделю, составлять план работы на будущую неделю, давать предложения по устранению недостатков в общей системе управления и по стратегическому развитию организации. Такая система позволит высшему руководству организации проводить сравнительный анализ деятельности различных подразделений, оценивать положительный опыт работы с целью его распространения, воспринимать инновационные идеи стратегического характера. Однако было высказано опасение, что эти преобразования будут способствовать

бюрократизации управления; что это компьютерный вариант бюрократизма, главной чертой которого, как известно, является формализация деятельности, снижающая творческий потенциал в работе персонала, ориентирующая на удачный отчет по заниженным плановым заданиям; возможно возникновение излишней детализации и тотализации контроля, что не всегда дает положительный эффект. Оцените положительные и отрицательные факторы предлагаемых преобразований. Сформулируйте аргументы, подтверждающие ваши оценки.

Задание № 6. Зафиксируйте потребности в изменениях хорошо проекта знакомой вам организации, имеющиеся для этого возможности и силы, препятствующие переменам (заполните в таблице соответствующие ячейки). Проанализируйте полученный баланс. Если $B = П + В - СС > 0$, то для изменений сложились благоприятные условия. В противном случае (если выражение < 0) руководителю не стоит торопиться, необходимо тщательно исследовать все компоненты формулы применительно к ситуации, сложившейся в компании, и работать над изменением баланса.

Силы, способствующие переменам		Силы, отталкивающие перемены	Баланс $B = П + В - СС$
Потребности (П)	Возможности (В)	Силы сопротивления (СС)	

Задание № 7. Руководитель предложил сотруднику своего отдела разработать сложный, но перспективный проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный работник неожиданно выразил недовольство. В качестве протеста он приводил следующие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает для меня вступить в “зону некомпетентности”, где я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты будут достигнуты после разработки и реализации нового проекта, в то время как выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

1. Как вы думаете, чем объясняется такое поведение работника?
2. Каковы причины сопротивления работника?
3. Какие слова (или действия) необходимо использовать руководителю в сложившейся ситуации?