

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**(Финансовый университет)**

**Уфимский филиал Финуниверситета**

Кафедра Экономика, менеджмент и маркетинг

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине

по дисциплине «Теория организации и управление изменениями»

Разработчик: кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа: «Управление бизнесом»

Профиль: «Менеджмент и управление бизнесом», «Управление проектами»

Образовательная программа: «Финансовый менеджмент»

Профиль: «Финансовый менеджмент»

РАССМОТРЕН

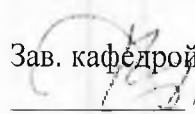
На заседании кафедры

«Экономика, менеджмент и маркетинг»

Протокол № 12

от «29» июня 2023 г.

Зав. кафедрой

 /Д.В. Чувилин

Подпись

Ф.И.О.

Разработан основе

ОС ФГОБУ Финуниверситета по направлению  
подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень ба-  
калавриата). Приказ № 1302/о от 03.06.2021 г.

## Паспорт фонда оценочных средств

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины Теория организации и управление изменениями.

Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство <sup>1</sup>
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный пороговый	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<b>ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач</b>					
<b>Индикатор 1.</b> Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли					
<u>Знать:</u> - терминологии, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Фрагментарное представление о терминологии, направлениях, школах, современных тенденциях менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Неполные представления о терминологии, направлениях, школах, современных тенденциях менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о терминологии, направлениях, школах, современных тенденциях менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Сформированные систематические представления о терминологии, направлениях, школах, современных тенденциях менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач
<u>Уметь:</u> - демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Фрагментарное умение демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Несистематическое применение умений демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Сформированное умение демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач
<b>Индикатор 2.</b> Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.					
<u>Знать:</u> - особенности проведения современных научных исследований	Фрагментарное представление об особенностях проведения современных научных исследований	Неполные представления об особенностях проведения современных научных исследований	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об особенностях	Сформированные систематические представления об особенностях проведения со-	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в ви-

<sup>1</sup> Виды оценочных средств: *тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач, мини-кейсы, ситуационные задачи, практико-ориентированные задания.*

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство <sup>1</sup>
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный пороговый	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
			проведения современных научных исследований	временных научных исследований	де расчетных задач
<u>Уметь:</u> - адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Фрагментарное умение адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Несистематическое применение умений адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Сформированное умение применять адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач

**ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации**

**Индикатор 1.** Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.

<u>Знать:</u> - методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Фрагментарное представление о методах анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Неполные представления о методах анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Сформированные систематические представления о методах анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач
<u>Уметь:</u> - применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	Фрагментарное умение применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	Несистематическое применение умений применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	Сформированное умение применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач

**Индикатор 2.** Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.

<u>Знать:</u> - методики расчета планов, программ и	Фрагментарное представление о методиках расчета	Неполные представления о методиках расчета	Сформированные, но содержащие отдельные	Сформированные систематические пред-	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач
--	---	--	---	--------------------------------------	--

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство <sup>1</sup>
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный пороговый	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	пробелы представления о методиках расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	ставления о методиках расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	го/письменного опроса, задания в виде расчетных задач
<u>Уметь:</u> - использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	Фрагментарное умение использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	Несистематическое применение умений использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	Сформированное умение применять использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач
<b>Индикатор 3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом</b>					
<u>Знать:</u> особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Фрагментарное представление об особенностях работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Неполные представления об особенностях работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об особенностях работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Сформированные систематические представления об особенностях работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач
<u>Уметь:</u> работать прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Фрагментарное умение работать прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Несистематическое применение умений работать прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение работать прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Сформированное умение применять работать прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	Тестовые задания, вопросы для устного/письменного опроса, задания в виде расчетных задач

## **2 Задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний и умений, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения ОП ВО**

### ***Вопросы для устного/письменного опроса (ПКН-1, ПКН-3)***

1. Понятие организации(ПКН-1).
2. Модели, объясняющие природу и устройство организации (ПКН-1).
3. Связь различных форм организации с ее эффективностью (ПКН-3).
4. Основные функции организации (ПКН-1).
5. Основные признаки классификации организаций (ПКН-1).
6. Основные виды организационных структур (ПКН-1).
7. Виды корпоративной культуры (ПКН-1).
8. Процесс формирования и роль вертикальных связей в организации.  
Процесс формирования и роль горизонтальных связей в организации (ПКН-3).
9. Понятие неопределенности для организации (ПКН-1).
- 10.Инструменты и методы управления организацией в условиях неопределенности (ПКН-3).
- 11.Фирма как экономическая организация. Контрактный подход к фирме (ПКН-1).
- 12.Роль трансакционных издержек в определении вертикальных и горизонтальных границ фирмы (ПКН-3).
- 13.Фирма как промежуточная форма организации между централизацией и децентрализацией (ПКН-1).
- 14.Основы стратегического взаимодействия фирм на рынке (ПКН-3).
- 15.Виды нелинейности в организации как в социально-экономической системе (ПКН-3).
- 16.Основные факторы развития организации (ПКН-1).
- 17.Этапы жизненного цикла организации (ПКН-3).
- 18.Понятие устойчивости организации (ПКН-1).
- 19.Виды современных нетрадиционных организаций (ПКН-1).

## 20. Гибкие подходы к управлению организацией. Бирюзовые организации (ПКН-3).

### **Задания в виде расчетных задач (ПКН-1, ПКН-3)**

#### **Задание 1 (ПКН-3)**

Руководство завода, стремясь повысить качество производимой продукции, приняло решение выделить значительные средства на создание банка инновационных идей, в который включаются:

- предложения по производству новых видов продукции с использованием имеющихся производственных мощностей и технологий;
- предложения по разработке новых функциональных возможностей выпускаемой продукции;
- предложения по совершенствованию сети послепродажного обслуживания продукции, выпускаемой предприятием;
- конструкторские разработки, в результате которых могут обеспечиваться новые функциональные возможности выпускаемой предприятием продукции или новые виды продукции;
- проведение патентного поиска.

На первом этапе реализации принятого решения затраты на создание банка инновационных идей превысили выручку, полученную от реализации нововведений. Проанализируйте инновационную стратегию завода, выпускающего станки для промышленных предприятий. Считаете ли вы оправданной инновационную стратегию предприятия?

#### **Задание 2 (ПКН-1)**

Иллюстрируя современные подходы к построению организаций, исследователи приводят основные характеристики холократической организации нового типа, характерными чертами которой являются:

- Связь самоорганизующихся команд.
- Полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей организации (выделяются зоны ответственности).
- Информация общедоступна (единая информационная база).
- В большей степени подходит малым и средним компаниям.

Примером подобной организации является компания Spotify. Её характеризуют как «гибкую» организацию современного типа. Сформулируйте главные признаки высокоэффективной организации данного типа и многих других современных инновационных организационных структур

#### **Задание 3 (ПКН-3)**

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было



сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены. По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом – с обновлённой упаковкой и повышенной ценой. Определите характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

#### **Задание 4 (ПКН-3)**

Эксперты McKinsey на основании исследования сформулировали следующие рекомендации по работе с персоналом при внедрении в компании инноваций: Для системной работы с инновациями компаниям необходимо адаптировать имеющуюся организационную структуру и ресурсы — финансы, кадры и навыки — к требованиям инновационного развития или создать отдельную структуру для реализации непрофильных проектов. Обоснуйте, какая организационная структура, по вашему мнению, наиболее подходит для задач внедрения инноваций. Предложите организационную структуру «до» и «после» начала процесса трансформации.

#### **Задание 5 (ПКН-1)**

Опишите 3-4 основных вида коммуникаций, имеющих на конкретном предприятии. Охарактеризуйте основные коммуникативные барьеры, которые могут присутствовать на данном предприятии. Обоснуйте свои выводы.

#### **Тесты (ПКН-1, ПКН-3)**

**Вопрос 1. (ПКН-1)** Теория организаций – это:

- а) раздел экономической науки;
- б) иное название теории управления;
- в) комплексная область междисциплинарного научного знания;
- г) сочетание элементов теории систем и кибернетики;
- д) наука о методах построения и функционирования систем и процессов.

**Вопрос 2. (ПКН-1).** Организация представляет собой:

- а) целостность, состоящую из взаимозависимых частей;
- б) цели, задачи, структуру, коммуникации, технику и технологию;
- в) обособленное объединение людей, взаимодействующих между собой для достижения определенных целей;
- г) обособленное объединение людей.

**Вопрос 3. (ПКН-1).** Объект теории организации – это:



- а) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в организациях;
- б) способность к саморегулированию и преобразованию внешней среды в интересах собственного жизнеобеспечения;
- в) существенные связи и отношения, обуславливающие процессы самоорганизации и упорядочения;
- г) совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали.

**Вопрос 4. (ПКН-1)** Свойство системы «эмерджентность» означает:

- а) различие в свойствах самой системы и ее элементов;
- б) объединение усилий людей при формировании каких-либо решений;
- в) возможность получения помощи со стороны других членов коллектива;
- г) возможность выделения структурных составляющих в системе.

**Вопрос 5. (ПКН-3)** Жизненный цикл организации – это:

- а) обеспечение ускоренного роста и укрепления своих позиций на рынке;
- б) сознательная финансово-экономическая деятельность;
- в) кратковременный период успеха организации;
- г) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования.

**Вопрос 6. (ПКН-1)** Элементы внутренней среды организации – это:

- а) цели, задачи, структура, люди, технологии;
- б) поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы;
- в) система стимулирования работников;
- г) иерархия, дисциплина, порядок, права, обязанности, ответственность, стимулирование.

**Вопрос 7. (ПКН-3).** Многие малые организации имеют тип структуры управления:

- а) продуктовый;
- б) линейный;
- в) линейно-функциональный;
- г) программно-целевой.

**Вопрос 8. (ПКН-1).** Персонал организации – это:

- а) инженерно-технические работники;
- б) служащие;
- в) основной штатный состав работников организации;
- г) работники основных видов деятельности.

**Вопрос 9. (ПКН-3).** Делегирование – это:

- а) передача прав и обязанностей одного лица другому;
- б) усиление централизации власти;
- в) децентрализация власти;
- г) совершенствование отношений между субъектами.

**Вопрос 10. (ПКН-1).** Управленческие полномочия – это:

- а) предоставленные права решать производственные вопросы;
- б) закрепленные обязанности по выполнению какой-либо работы;
- в) закрепленные обязанности по выполнению работы и ответственности за качество ее исполнения;
- г) совокупность предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения в интересах организации.

**Вопрос 11. (ПКН-1).** Организационная культура – это:

- а) синоним корпоративной культуры;
- б) проявление технологии организаторской деятельности;
- в) культура профессиональных групп сотрудников;
- г) предположения и ценности, разделяемые членами организации;
- д) искусство реализации организационных отношений.

**Вопрос 12. (ПКН-3).** Процесс группирования работ по видам в структурные подразделения называется:

- а) департаментизация;
- б) разделение труда;
- в) децентрализация;
- г) централизация;
- д) делегирование.

**Вопрос 12. (ПКН-3).** Эдхократическая организация – это:

- а) организация, использующая в правлении бизнес-процессами сетевые связи;
- б) устойчивая система связей между людьми и организациями;
- в) организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников и их компетентность;
- г) организация, в которой работники привлекаются к подготовке решений.

**Вопрос 14. (ПКН-3).** Сеть компаний – это:

- а) традиционные связи и отношения между организациями;
- б) совокупность организаций, деятельность которых координируется государственными органами и рыночными механизмами;
- в) группа юридически самостоятельных организаций, объединенных в сеть, в хозяйственном плане поддерживающих устойчивость друг друга;
- г) компании, управляемые из единого центра на основе административных методов.

**Вопрос 15. (ПKN-3).** Кластер – это:

- а) объединение коммерческих организаций, которое включает в себя управляющую компанию и дочерние организации;
- б) совокупность юридических лиц, действующих как основные и дочерние общества, полностью или частично объединившие свои активы на основе договора;
- в) сообщество экономически тесно связанных и близко расположенных фирм смежного профиля, взаимно способствующих общему развитию и росту конкурентоспособности друг друга;
- г) сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных организаций

**Вопрос 16. (ПKN-3):** Сотрудники, технологии, стратегия, организационная культура являются элементами \_\_\_\_\_ среды организации.

**Вопрос 17. (ПKN-3):** Поставщики, конкуренты, научно-технический прогресс, социально-экономические процессы территории относятся к элементам \_\_\_\_\_ среды организации.

**Вопрос 18. (ПKN-1):** Зарождение, рост, зрелость, стагнация, гибель – это фазы \_\_\_\_\_ цикла организации.

**Вопрос 19. (ПKN-1):** Сообщество экономически тесно связанных и близко расположенных фирм смежного профиля, взаимно способствующих общему развитию и росту конкурентоспособности друг друга называется \_\_\_\_\_

**Вопрос 20. (ПKN-3):** Закон \_\_\_\_\_ гласит, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением

### Ключ к тесту

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ответ	д	в	а	а	г	а	б	в	а	г	г	а	в	в	в	внутренней	внешней	жизненного	кластером	синергии

Баллы	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

### 3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний и умений, характеризующих степень сформированности компетенций

#### Критерии оценки знаний при проведении устного/письменного опроса

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов дисциплины.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий.

#### Критерии оценки знаний при решении задач

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий, не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценкой **«отлично»** (зачет) оценивается полное освоение компетенции по данной дисциплине – 86 и выше баллов.

Оценкой **«хорошо»** (зачет) оценивается усвоение компетенции, однако в ответах допускаются неточности и незначительные ошибки – от 70 до 85 баллов.

Оценка **«удовлетворительно»** (зачет) свидетельствует о том, что студент освоил компетенции, допускает отдельные ошибки – от 50 до 69 баллов.

Оценка **«неудовлетворительно»** (незачет) выставляется в том случае, если студентом компетенции не освоены и ответы содержат существенные ошибки – менее 50 баллов.