

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета \_\_\_\_\_ Баркалов С.А.  
«29» июня 2018 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

«Управление проектами и изменениями»

Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль

Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года

Форма обучения очная

Год начала подготовки 2018

Автор программы

\_\_\_\_\_  
/Баутина Е.В./

Заведующий кафедрой  
Управления строительством

\_\_\_\_\_  
/Баркалов С.А./

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_  
/Половинкина А.А./

Воронеж 2018

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1.1. Цели дисциплины**

Целью изучения дисциплины является ознакомление с сущностью и инструментами проектного менеджмента, формирование систематизированных теоретических знаний в области организационных изменений, приобретение навыков использования методик, методов, технологий управления проектами и организационными изменениями и оценки результатов применяемых мер.

### **1.2. Задачи освоения дисциплины**

- ознакомление с современным состоянием и перспективами развития технологий эффективного управления;
- изучение структуры проекта; требований к проекту; методов оценки проектов; методов выбора вариантов проекта;
- освоение методик оценки рисков, экспертизы проектов, формирования состава исполнителей;
- изучение механизмов ценообразования; механизмов финансирования проекта;
- ознакомление с алгоритмами распределения ограниченных ресурсов по проекту; механизмами стимулирования исполнителей проекта; оперативным управлением проектом;
- формирование у обучающихся общих представлений о содержании, важных аспектах и процессах, основных методах диагностики, проведения и оценки организационных изменений;
- получение навыков практического применения методологии управления проектами и проведения организационных изменений.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП**

Дисциплина «Управление проектами и изменениями» относится к дисциплинам вариативной части блока Б1.

## **3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Процесс изучения дисциплины «Управление проектами и изменениями» направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе

знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ПК-5 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

ПК-7 - владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

ПК-11 - владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов

ПК-12 - умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)

<b>Компетенция</b>	<b>Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции</b>
ОПК-2	<p>знать принципы, формы управленческих решений</p> <p>уметь находить, формулировать и оценивать организационно-управленческие решения</p> <p>владеть способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений</p>
ОПК-3	<p>знать теорию и практику современного организационного проектирования, основы управления персоналом в проектной деятельности</p> <p>уметь проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p> <p>владеть навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями</p>

ПК-1	<p>знать особенности групп, процессы групповой динамики и принципы формирования команды, основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию, к оценке организационной культуры</p> <p>уметь аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал; диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию</p> <p>владеть методами стимулирования и мотивации; методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры</p>
ПК-5	<p>знать принципы формирования сбалансированных управленческих решений</p> <p>уметь анализировать функциональные стратегии в организации и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи</p> <p>владеть технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений</p>
ПК-6	<p>знать понятийно-категориальный аппарат проектного менеджмента, его отличительные признаки и сущность, подходы, модели и инструменты управления инновациями, организационными изменениями</p> <p>уметь определять цикл проекта; ставить цели и формировать задачи, связанные с разработкой программы организационных изменений, в том числе на основе внедрения инноваций, и оценивать ее эффективность</p> <p>владеть навыками и инструментами разработки проекта, управления его рисками, качеством, реализацией проекта</p>
ПК-7	<p>знать содержание бизнес-плана, принципы моделирования и управления бизнес-процессами при выполнении конкретных проектов и работ, методы контроля</p> <p>уметь описывать процедуры выполнения работ и определять способы контроля</p> <p>владеть аналитическим и техническим инструментарием разработки процедур и методов контроля</p>

ПК-11	знать методы анализа информации; принципы ведения баз данных по различным показателям, формирования информационного обеспечения участников организационных проектов
	уметь анализировать и моделировать системы управления; анализировать информацию о функционировании организационной системы
	владеть навыками применения инструментов анализа информации о функционировании организационной системы, формирования информационного обеспечения участников организационных проектов
ПК-12	знать принципы сбора, обработки и использования информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации
	уметь, ориентируясь в рыночных условиях и используя отличные предметные знания, осуществить сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения управленческих задач, делать грамотные выводы по результатам проведенного анализа и предлагать мероприятия, повышающие эффективность компании
	владеть методами разработки и реализации маркетинговых программ, навыками проведения переговоров с экономическими службами предприятий для сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление проектами и изменениями» составляет 10 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий  
**очная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры	
		6	7
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	144	72	72
В том числе:			
Лекции	72	36	36
Практические занятия (ПЗ)	72	36	36
<b>Самостоятельная работа</b>	189	72	117
<b>Курсовой проект</b>	+		+
Часы на контроль	27	-	27

Виды промежуточной аттестации - экзамен, зачет с оценкой	+	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	360	144	216
зач.ед.	10	4	6

#### **заочная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры	
		7	8
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	36	14	22
В том числе:			
Лекции	16	6	10
Практические занятия (ПЗ)	20	8	12
<b>Самостоятельная работа</b>	311	162	149
<b>Курсовой проект</b>	+		+
Часы на контроль	13	4	9
Виды промежуточной аттестации - экзамен, зачет с оценкой	+	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	360	180	180
зач.ед.	10	5	5

### **5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

#### **5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий**

##### **очная форма обучения**

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления	Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.	4	4	8	16
2	Природа организационных изменений	Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации. Направления, уровни и стадии организационных изменений.	4	4	8	16

		Разновидности и типология изменений. Факторы изменений. Компоненты процесса организационных изменений.				
3	Модели объектов изменений в организациях	Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Концепция оценки менеджмента «7 С» McKinsey&Company. Модель организационных элементов Берка-Литвина. Направления изменений в организации (по Р. Дафту). Модель согласования организационных компонентов Надлера и Ташмена. Другие модели оценки готовности организации к изменениям. Модель общего состава объектов изменений в организациях	4	4	8	16
4	Модели организационных изменений	Виды моделей организационных изменений. Модель организационных изменений и теория «поля сил» К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. «Теории Е и О» организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Модель организационных изменений Дж. Коттера. Теория перехода Уильяма Бриджеса. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра	4	4	8	16
5	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Ситуационный анализ: STEEP-анализ, матрица BCG, GAP-анализ, SWOT-анализ, метод Портера, матрица McKinsey, другие виды анализа (поля сил К. Левина, SNW-анализ, «профиль среды», ЕТОМ). Бенчмаркинг. Концепция «Шесть сигм». Контроллинг	4	4	8	16
6	Стратегии проведения организационных	Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития	4	4	8	16

	изменений	организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.				
7	Реструктуризация систем управления организаций	Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация. Стратегии перепроектирования организации. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией. Типы организационных структур. Организационный анализ организаций. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур. Оценка эффективности новой организационной структуры	4	4	8	16
8	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода	4	4	8	16

9	Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления	Понятие, уровни и функции организационной культуры. Источники формирования организационной культуры. Конкурирующие ценности организации и их связь со стратегией. Типология организационной культуры. Диагностика и измерение организационной культуры. Условия успеха изменений организационной культуры. Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом. Модели трудового потенциала работника. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям. Изменения и психология эмоций. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям	4	4	8	16
		<b>Итого по семестру 6:</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>72</b>	<b>144</b>
1	Развитие науки и практики управления проектами в истории мирового менеджмента. Методологические аспекты управления проектной деятельностью.	Понятие «проект, «управление проектами». Исторические предпосылки и условия появления науки и практики управления проектами. Эволюционное развитие управления проектами как самостоятельной области науки и практики управленческой деятельности. Сущность и преимущества проектного управления. Методологические аспекты управления проектной деятельностью. Стандарты в проектном управлении.	4	4	14	22
2	Анализ основных характеристик проекта.	Классификация типов проектов. Жизненный цикл проекта. Группы процессов управления проектом. Ограничения и допущения проекта. Определяющие (критические) факторы успеха проекта. Цели проекта. Окружение проекта. Участники проекта. Руководитель и команда проекта. Требования, предъявляемые к проектам и оценка качества проекта.	4	4	14	22
3	Определение проекта	Инициирование проекта. Формализация идеи и концептуализация проекта. Определение цели. Концептуальные документы. Оценка и выбор проектов.	6	4	16	26

		<p>Методы анализа и прогнозирования в ходе разработки проекта. Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии, обоснование инвестиций, предварительный план проекта. Проектный анализ. Разработка бизнес-плана проекта. Определение участников (заинтересованных лиц) проекта. Матрица ответственности заинтересованных лиц. Устав проекта.</p>				
4	Планирование проекта	<p>Цели, назначение и виды планов. Структура проекта. Структурная декомпозиция работ проекта. Планирование продолжительности проекта. Определение последовательности и взаимозависимостей работ. Определение контрольных точек и вех проекта. График проекта. Методы сетевого планирования. Оптимизация проектных графиков. Порядок разработки и состав проектно-сметной документации.</p> <p>Планирование ресурсов. Планирование расписания трудовых ресурсов. Планирование материально-технических ресурсов.</p> <p>Планирование управления рисками. Типы проектных рисков. Идентификация рисков. Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Определение толерантности к риску. Стратегии реагирования на риски. Документирование обоснования.</p> <p>Планирование стоимости проекта. Бюджетирование. Планирование качества.</p>	8	6	16	30
5	Реализация проекта	<p>Проектные структуры управления: понятие «проектная структура управления». Виды проектных структур управления. Управление реализацией проекта. Мониторинг реализации проекта. Контроль и регулирование при реализации проекта. Методы контроля реализации проекта. Измерение прогресса выполнения работ и анализ результатов.</p> <p>Управление изменениями. Контроль изменений содержания проекта.</p> <p>Управление сроками (графиком) и стоимостью. Метод управления освоенным объемом (EVM).</p>	6	6	14	26

		Управление рисками. Управление качеством проекта.				
6	Завершение проекта	Содержание стадии завершения проекта. Типы закрытия проекта. Процедуры и действия при завершении проекта.	2	4	14	20
7	Социально-психологические аспекты управления проектами.	Социально-психологические аспекты формирования проектной группы. Определение требований к персоналу: выбор руководителя проекта. Определение требований к персоналу: подбор членов рабочей группы. Формирование и развитие проектной группы. Основы эффективного общения в проектной группе. Обратная связь в управлении деловыми отношениями. Организация совещаний. Управление конфликтами в проектной группе.	4	4	15	23
8	Правовые аспекты управления проектами	Типы контрактов. Организация подрядных торгов. Регулирование материально-технического обеспечения проекта.	2	4	14	20
	Контроль					27
		<b>Итого по семестру 7:</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>117</b>	<b>216</b>
		<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>189</b>	<b>360</b>

### заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления	Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.	1	-	18	19
2	Природа организационных изменений	Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации.	1	1	18	20

		Направления, уровни и стадии организационных изменений. Разновидности и типология изменений. Факторы изменений. Компоненты процесса организационных изменений.				
3	Модели объектов изменений в организациях	Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Концепция оценки менеджмента «7 С» McKinsey&Company. Модель организационных элементов Берка-Литвина. Направления изменений в организации (по Р. Дафту). Модель согласования организационных компонентов Надлера и Ташмена. Другие модели оценки готовности организации к изменениям. Модель общего состава объектов изменений в организациях	-	1	18	19
4	Модели организационных изменений	Виды моделей организационных изменений. Модель организационных изменений и теория «поля сил» К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. «Теории Е и О» организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуиара и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Модель организационных изменений Дж. Коттера. Теория перехода Уильяма Бриджеса. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра	-	1	18	19
5	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Ситуационный анализ: STEEP-анализ, матрица BCG, GAP-анализ, SWOT-анализ, метод Портера, матрица McKinsey, другие	1	1	18	20

		виды анализа (поля сил К. Левина, SNW-анализ, «профиль среды», ETOM). Бенчмаркинг. Концепция «Шесть сигм». Контроллинг				
6	Стратегии проведения организационных изменений	Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.	1	1	18	20
7	Реструктуризация систем управления организаций	Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация. Стратегии перепроектирования организации. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией. Типы организационных структур. Организационный анализ организаций. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур. Оценка эффективности новой организационной структуры	1	1	18	20
8	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов. Современные	1	1	18	20

		подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода				
9	Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления	Понятие, уровни и функции организационной культуры. Источники формирования организационной культуры. Конкурирующие ценности организации и их связь со стратегией. Типология организационной культуры. Диагностика и измерение организационной культуры. Условия успеха изменений организационной культуры. Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом. Модели трудового потенциала работника. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям. Изменения и психология эмоций. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям	-	1	18	19
	Контроль					4
		<b>Итого по семестру 7:</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>162</b>	<b>180</b>
1	Развитие науки и практики управления проектами в истории мирового менеджмента. Методологические аспекты управления проектной деятельностью.	Понятие «проект, «управление проектами». Исторические предпосылки и условия появления науки и практики управления проектами. Эволюционное развитие управления проектами как самостоятельной области науки и	1	1	18	20

		практики управленческой деятельности. Сущность и преимущества проектного управления. Методологические аспекты управления проектной деятельностью. Стандарты в проектном управлении.				
2	Анализ основных характеристик проекта.	Классификация типов проектов. Жизненный цикл проекта. Группы процессов управления проектом. Ограничения и допущения проекта. Определяющие (критические) факторы успеха проекта. Цели проекта. Окружение проекта. Участники проекта. Руководитель и команда проекта. Требования, предъявляемые к проектам и оценка качества проекта.	1	2	18	21
3	Определение проекта	Инициирование проекта. Формализация идеи и концептуализация проекта. Определение цели. Концептуальные документы. Оценка и выбор проектов. Методы анализа и прогнозирования в ходе разработки проекта. Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии, обоснование инвестиций, предварительный план проекта. Проектный анализ. Разработка бизнес-плана проекта. Определение участников (заинтересованных лиц) проекта. Матрица ответственности заинтересованных лиц. Устав проекта.	1	2	20	23
4	Планирование проекта	Цели, назначение и виды планов. Структура проекта. Структурная декомпозиция работ проекта. Планирование продолжительности проекта. Определение последовательности и взаимозависимостей работ. Определение контрольных точек и вех проекта. График проекта. Методы сетевого планирования. Оптимизация проектных графиков. Порядок разработки и состав проектно-сметной документации.  Планирование ресурсов. Планирование расписания трудовых ресурсов. Планирование материально-технических ресурсов.  Планирование управления рисками. Типы проектных рисков. Идентификация рисков. Качественный	2	2	20	24

		анализ рисков. Количественный анализ рисков. Определение толерантности к риску. Стратегии реагирования на риски. Документирование обоснования.  Планирование стоимости проекта. Бюджетирование. Планирование качества.				
5	Реализация проекта	Проектные структуры управления: понятие «проектная структура управления». Виды проектных структур управления. Управление реализацией проекта. Мониторинг реализации проекта. Контроль и регулирование при реализации проекта. Методы контроля реализации проекта. Измерение прогресса выполнения работ и анализ результатов.  Управление изменениями. Контроль изменений содержания проекта.  Управление сроками (графиком) и стоимостью. Метод управления освоением объемом (EVM).  Управление рисками. Управление качеством проекта.	2	2	20	24
6	Завершение проекта	Содержание стадии завершения проекта. Типы закрытия проекта. Процедуры и действия при завершении проекта.	1	1	18	20
7	Социально-психологические аспекты управления проектами.	Социально-психологические аспекты формирования проектной группы. Определение требований к персоналу: выбор руководителя проекта. Определение требований к персоналу: подбор членов рабочей группы. Формирование и развитие проектной группы. Основы эффективного общения в проектной группе. Обратная связь в управлении деловыми отношениями. Организация совещаний. Управление конфликтами в проектной группе.	1	1	18	20
8	Правовые аспекты управления проектами	Типы контрактов. Организация подрядных торгов. Регулирование материально-технического обеспечения проекта.	1	1	17	19

	Экзамен					9
		<b>Итого по семестру 8:</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>149</b>	<b>180</b>
		<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>189</b>	<b>360</b>

## 5.2 Перечень практических занятий очная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	<b>Практическое занятие №1</b> «Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления» Деловые игры. Решение кейсов	4	Устный опрос, тестовые задания по теме
2	<b>Практическое занятие №2</b> «Природа организационных изменений» Деловые игры. Решение кейсов	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	<b>Практическое занятие №3</b> «Модели объектов изменений в организациях» Решение кейсов	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
4	<b>Практическое занятие №4</b> «Модели организационных изменений» Решение кейсов	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
5	<b>Практическое занятие №5</b> «Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений» Решение кейсов. Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
6	<b>Практическое занятие №6</b> «Стратегии проведения организационных изменений» Решение кейсов	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
7	<b>Практическое занятие №7</b> «Реструктуризация систем управления организаций» Решение кейсов. Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
8	<b>Практическое занятие №8</b> «Процессный подход как основа проведения организационных изменений» Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
9	<b>Практическое занятие №9</b> «Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления» Решение кейсов. Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
	<b>Итого по семестру 6:</b>	<b>36</b>	
1	<b>Практическое занятие № 1</b> «Развитие науки и практики управления проектами в истории мирового менеджмента. Методологические аспекты управления проектной деятельностью» Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
2	<b>Практическое занятие № 2</b> «Анализ основных характеристик проекта» Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	<b>Практическое занятие № 3</b> «Определение проекта» Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
4	<b>Практическое занятие № 4</b> «Планирование проекта» Практикующие задания	6	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
5	<b>Практическое занятие № 5</b> «Реализация проекта»	6	Устный опрос, тестовые задания по теме,

	Практикующие задания		письменные задания
6	<b>Практическое занятие № 6</b> «Завершение проекта» Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
7	<b>Практическое занятие № 7</b> «Социально-психологические аспекты управления проектами» Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
8	<b>Практическое занятие № 8</b> «Правовые аспекты управления проектами» Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
	<b>Итого по семестру 7:</b>	<b>36</b>	
<b>Итого часов:</b>		<b>72</b>	

### заочная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	<b>Практическое занятие №1</b> «Природа организационных изменений» Деловые игры. Решение кейсов	1	Устный опрос, тестовые задания по теме
2	<b>Практическое занятие №2</b> «Модели объектов изменений в организациях» Решение кейсов	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	<b>Практическое занятие №3</b> «Модели организационных изменений» Решение кейсов	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
4	<b>Практическое занятие №4</b> «Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений» Решение кейсов. Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
5	<b>Практическое занятие №5</b> «Стратегии проведения организационных изменений» Решение кейсов	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
6	<b>Практическое занятие №6</b> «Реструктуризация систем управления организаций» Решение кейсов. Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
7	<b>Практическое занятие №7</b> «Процессный подход как основа проведения организационных изменений» Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
8	<b>Практическое занятие №8</b> «Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления» Решение кейсов. Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
	<b>Итого по семестру 7:</b>	<b>8</b>	
1	<b>Практическое занятие № 1</b> «Развитие науки и практики управления проектами в истории мирового менеджмента. Методологические аспекты управления проектной деятельностью» Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
2	<b>Практическое занятие № 2</b> «Анализ основных характеристик проекта» Практикующие задания	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	<b>Практическое занятие № 3</b> «Определение проекта» Практикующие задания	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
4	<b>Практическое занятие № 4</b> «Планирование проекта» Практикующие задания	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания

5	<b>Практическое занятие № 5</b> «Реализация проекта» Практикующие задания	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
6	<b>Практическое занятие № 6</b> «Завершение проекта» Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
7	<b>Практическое занятие № 7</b> «Социально-психологические аспекты управления проектами» Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
8	<b>Практическое занятие № 8</b> «Правовые аспекты управления проектами» Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
	<b>Итого по семестру 8:</b>	<b>12</b>	
<b>Итого часов:</b>		<b>20</b>	

### 5.3 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

## 6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсового проекта в 7 семестре для очной форм обучения и в 8 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсового проекта:

1. Корпоративная система управления проектами. Модели зрелости.
2. Управление безопасностью в проекте.
3. Управление коммуникациями в проекте. Управление изменениями в проекте.
4. Международный опыт в управлении проектами и практические примеры.
5. Портфель проектов и программа: описание, сферы применения, примеры.
6. История и тенденции развития управления проектами в России.
7. История и тенденции развития управления проектами за рубежом.
8. Методы проектирования инвестиционных программ для промышленных предприятий.
9. Примеры проектного управления в России в период нынешнего кризиса.
10. Офис управления проектами.
11. Информационная система управления проектами.
12. Управление стоимостью и финансами проекта.
13. Управление командой проекта.
14. Маркетинг проекта.
15. Организационные структуры управления проектами.
16. Методы управления проектами. Их классификация и применение.
17. Программа как отдельный класс проектов. Развитие программ в России (пример).
18. Вступление России в ВТО: последствия для строительной отрасли.
19. Позиционирование проектного бизнеса: модели IPMA, PMI, ISO, их сравнение.

20. Управление портфелями проектов: стратегическое планирование и выбор надлежащего состава портфеля проектов.

21. Управление рисками проекта.

22. Интернациональные команды проекта: культурные различия, проблемы, примеры.

23. Управление мультипроектом: основные понятия, подходы, примеры.

24. Сравнение различного программного обеспечения для управления проектами.

Задачи, решаемые при выполнении курсового проекта:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, полученных при изучении данной дисциплины;

- развитие умений и навыков работы со специальной литературой и иными информационными источниками;

- овладение навыками практического применения полученных теоретических знаний к решению конкретных задач, предусмотренных курсовым проектированием;

- развитие самостоятельности при выборе методов расчета и творческой инициативы при решении конкретных задач;

- подготовка студентов к более сложной задаче заключительного этапа учебного процесса – выполнению и защите выпускной квалификационной работе.

Курсовой проект включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

### **7.1.1 Этап текущего контроля**

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

<b>Компетенция</b>	<b>Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Аттестован</b>	<b>Не аттестован</b>
ОПК-2	знать принципы, формы управленческих решений	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренных в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренных в рабочих программах
	уметь находить, формулировать и оценивать	Активная работа на практических	Выполнение заданий и работ	Невыполнение заданий и работ в

	организационно-управленческие решения	занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	в срок, предусмотренный в рабочих программах	срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-3	знать теорию и практику современного организационного проектирования, основы управления персоналом в проектной деятельности	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-1	знать особенности групп, процессы групповой динамики и принципы формирования команды, основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать	Активная работа на практических занятиях. Отвечает	Выполнение заданий и работ в срок,	Невыполнение заданий и работ в срок,

	персонал; диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию	на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	предусмотрены в рабочих программах	предусмотрены в рабочих программах
	владеть методами стимулирования и мотивации; методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-5	знать принципы формирования сбалансированных управленческих решений	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь анализировать функциональные стратегии в организации и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-6	знать понятийно-категориальный аппарат проектного менеджмента, его отличительные признаки и сущность, подходы, модели и инструменты управления инновациями, организационными изменениями	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь определять цикл проекта; ставить цели и формировать задачи, связанные с разработкой программы организационных изменений, и оценивать ее эффективность	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

		заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий		
	владеть навыками и инструментами разработки проекта, управления его рисками, качеством, реализацией проекта	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-7	знать содержание бизнес-плана, принципы моделирования и управления бизнес-процессами при выполнении конкретных проектов и работ	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь описывать процедуры выполнения работ и определять способы контроля	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть аналитическим и техническим инструментарием разработки процедур и методов контроля	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-11	знать методы анализа информации; принципы ведения баз данных по различным показателям, формирования информационного обеспечения участников организационных проектов; возможности применения программного обеспечения для анализа и качественного моделирования систем управления	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь анализировать и моделировать системы управления; анализировать информацию о функционировании организационной системы	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

		задач и выполнения заданий		
	владеть навыками применения инструментов анализа информации о функционировании организационной системы, формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-12	знать принципы сбора, классификации, обработки и использования информации, основы исследовательской и аналитической деятельности в этой области	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь, ориентируясь в рыночных условиях и используя отличные предметные знания, осуществить сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения управленческих задач, делать грамотные выводы по результатам проведенного анализа и предлагать мероприятия, повышающие эффективность компании	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть методами разработки и реализации маркетинговых программ, навыками проведения переговоров с экономическими службами предприятий для сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение заданий и работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

### 7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 6, 7 семестрах для очной формы обучения и в 7 и 8 семестрах для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ОПК-2	знать принципы, формы управленческих решений	Выполнение теоретического теста	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов

	уметь находить, формулировать и оценивать организационно-управленческие решения	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-3	знать теорию и практику современного организационного проектирования, основы управления персоналом в проектной деятельности	Выполнение теоретического теста	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-1	знать особенности групп, процессы групповой динамики и принципы формирования команды, основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию	Выполнение теоретического теста	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал; диагностировать организационную культуру,	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

	выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию		ответы	верный ответ во всех задачах		
	владеть методами стимулирования и мотивации; методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-5	знать принципы формирования сбалансированных управленческих решений	Выполнение теоретического теста	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь анализировать функциональные стратегии в организации и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-6	знать понятийно-категориальный аппарат проектного менеджмента, его отличительные признаки и сущность, подходы, модели и инструменты управления инновациями, организационными изменениями	Выполнение теоретического теста	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь определять цикл проекта; ставить цели и формировать задачи, связанные с разработкой программы организационных изменений, и оценивать ее эффективность	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть навыками и инструментами разработки проекта, управления его	Решение прикладных задач в	Задачи решены в полном	Продемонстрирован верный ход	Продемонстрирован верный ход	Задачи не решены

	рисками, качеством, реализацией проекта	конкретной предметной области	объеме и получены верные ответы	решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	решения в большинстве задач	
ПК-7	знать содержание бизнес-плана, принципы моделирования и управления бизнес-процессами при выполнении конкретных проектов и работ	Выполнение теоретического теста	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь описывать процедуры выполнения работ и определять способы контроля	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть аналитическим и техническим инструментарием разработки процедур и методов контроля	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-11	знать методы анализа информации; принципы ведения баз данных по различным показателям, формирования информационного обеспечения участников организационных проектов; возможности применения программного обеспечения для анализа и качественного моделирования систем управления	Выполнение теоретического теста	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь анализировать и моделировать системы управления; анализировать информацию о функционировании организационной системы	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть навыками применения инструментов анализа информации о функционировании организационной системы,	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

	формирования информационного обеспечения участников организационных проектов		ответы	верный ответ во всех задачах		
ПК-12	знать принципы сбора, классификации, обработки и использования информации, основы исследовательской и аналитической деятельности в этой области	Выполнение теоретического теста	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь, ориентируясь в рыночных условиях и используя отличные предметные знания, осуществить сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения управленческих задач, делать грамотные выводы по результатам проведенного анализа и предлагать мероприятия, повышающие эффективность компании	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть методами разработки и реализации маркетинговых программ, навыками проведения переговоров с экономическими службами предприятий для сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

## 7.2 Примерный перечень оценочных средств ( типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

### 7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Какой из перечисленных вариантов не является функциональной областью управления проектом:

- А. управление рисками;
- Б. управление коммуникациями;
- В. управление инновациями;
- Г. управление человеческими ресурсами.

2. Закрытие проекта, включает:

- А. формирование заключительного отчета об исполнении работ проекта;
- Б. мероприятия и работы, направленные на достижение цели;
- В. планирование и использование ресурсов компании;
- Г. формирование сводного плана управления проектом.

3. Проектно-ориентированное управление – это:

А. управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задания рассматриваются как единое целое;

Б. тоже самое, что и проектно-целевое управление;

В. управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задания, решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектом;

Г. профессиональная творческая деятельность, ориентированная на получение результатов путем успешного осуществления проектов.

4. Что понимается под окружением проекта?

А. Часть окружающей среды, которая существует только во время осуществления проекта;

Б. Среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта;

В. Часть среды, которая существует, независимо от проекта;

Г. Часть среды, которая существует, независимо от проекта;

5. Фирма или организация, внутри которой возникает проект и в интересах которой он осуществляется, называется:

А. дочерней;

Б. главной;

В. родительской;

Г. основной.

6. Генпродрядчик и субпродрядчик несут ответственность за:

А. разработку проектно-сметной документации;

Б. обеспечение проекта денежными средствами;

В. оказание консультационных услуг другим участникам проекта;

Г. выполнение работ в соответствии с контрактом.

7. Выберите верное продолжение фразы. «Организационная структура управления проектом:

А. всегда существует на предприятии»;

Б. создается на период осуществления проектом»;

В. не включает внешних исполнителей и консультантов»;

Г. всегда возглавляется заказчиком проекта».

8. Выберите правильное утверждение:

А. жизненный цикл проекта состоит из последовательных неперекрывающихся фаз проекта;

Б. жизненный цикл проекта состоит из параллельных фаз проекта;

В. жизненный цикл проекта состоит из последовательных, как правило, неперекрывающихся фаз проекта;

Г. жизненный цикл состоит из циклически развивающихся фаз проекта.

9. Преобразования – это:

А. спонтанные и неуправляемые изменения;

Б. изменения между двумя моментами времени;

В. заранее рассчитанные, проектируемые и сознательно осуществляемые изменения;

Г. эмпирическое наблюдение за изменениями

10. Управление изменениями – это:

А. комплекс изменений, в совокупности своей представляющих воздействие, изменяющее организацию;

Б. процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, обновления ее структуры и поиска новых возможностей;

В. преобразование организации между двумя моментами времени;

Г. эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.

11. Диапазон отклонений от общей закономерности развития организации характеризует:

- А. изменчивость;
- Б. стабильность;
- В. устойчивость;
- Г. стабильность.

12. «Трехмерное пространство» («трансформационный треугольник») – это компонент процесса преобразований, позволяющий:

- А. выстраивать правильную последовательность действий;
- Б. преобразовать структуру управления организацией в виде треугольника;
- В. строго соблюдать руководящие принципы;
- Г. четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности.

13. Под «обучающейся организацией» понимают:

А. стремление к лидерству в отрасли, на рынке, также реализация лидерского подхода к развитию персонала;

Б. коренные изменения в организационной культуре, позволяющие сделать процесс глубинных организационных изменений устойчивым и необратимым;

В. нацеленность на создание долговременных и прибыльных взаимоотношений с заказчиками через понимание их индивидуальных потребностей;

Г. непрерывное улучшение, непрерывный процесс совершенствования, начиная производством и оканчивая высшим руководством.

14. Какая из моделей рассматривает организацию, как радикально открытую систему:

- А. модель Вайсборда;
- Б. модель Берка-Литвина;
- В. модель «7С»;
- Г. модель организационных изменений Дафта.

15. Показательные проекты – это:

А. форма проведения изменений, при которой лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное задание временного характера;

Б. временные структуры, создаваемые с целью установления необходимости в изменениях и разработке альтернатив, либо для планирования и координации всего процесса осуществления изменений;

В. форма проведения изменений, при которой в ограниченном масштабе проверяется эффективность новой схемы, включающая значительные технологические, организационные или социальные изменения и требующая крупных финансовых затрат;

Г. форма проведения изменений, при которой создаются команды для реорганизации и перестройке своей работы.

16. Экспертно-аналитический метод построения организационных структур подразумевает:

А. выработку типовых структур управления и определение границ и условий их применений;

Б. обследование и аналитическое изучение организации с целью выявления специфических особенностей; проблем, «узких мест» в работе аппарата управления; выработки рациональных рекомендаций и научных принципов по формированию и перестройке аппарата управления;

В. выработку системы количественных и качественных целей организации и анализ организационных структур на соответствие целям;

Г. разработку формализованных математических, графических, машинных отображений распределения полномочий и ответственности.

## 7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Задача.

Предприятие собирается осуществить инвестиционный проект. В него входят покупка станков. Стоимость станка – 7500 руб., стоимость обучения работников – 3500 руб. и 2000 руб. все пуско-наладочные расходы. Станков планируется приобрести 3. Ожидается, что производственные издержки сократятся в 1-й год на 3000 руб., 2-й – 3500 руб., 3-й – 4000 руб. и на 5000 руб. в последующие го-ды. Стоимость эксплуатации каждого станка составит 1020 руб. в год. Срок службы станка 5 лет. Норма дисконта –10%. Предприятие считает инвестиции оправданными, если проект окупится за 4 года. Стоит ли его реализовывать?

Задача.

Выберите наиболее эффективный проект (используйте NPV).

Проект «А». Стоимость оборудования 5000 руб. Ежегодный доход от его использования в первом году – 2000 руб., а в последующие 2400 руб., затраты на эксплуатацию 800 руб. в год. Срок службы 7 лет. Норма дисконта – 8 %.

Проект «Б». Стоимость оборудования 8000 руб. Ежегодный доход от его использования 3000 руб., а затраты на эксплуатацию 1000 руб. в год. Срок службы 5 лет. Норма дисконта – 8 %.

Задача.

Экспертная оценка инвестиционного решения.

Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность открытия собственного производства продукции в России. Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют разные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100.

Проведите экспертную оценку по схеме и заполните следующую таблицу:

<i>Фактор</i>	<i>Вес</i>	<i>Варианты проекта</i>			<i>Интегральная оценка</i>		
		<i>А</i>	<i>В</i>	<i>С</i>	<i>А</i>	<i>В</i>	<i>С</i>
Спрос на продукцию проекта	0,3	55	60	70			
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	65	85	80			
Стабильность цен на материалы	0,2	75	75	70			
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	75	40			
Сложность проекта	0,1	85	60	20			
Сумма	1	-	-	-			

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?

Какой (какие) проекты можно рассматривать для реализации? Изменится положение, если веса изменить на (0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0)? Можно ли это каким-то образом объяснить?

## 7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задание.

«Оценка эффективности инвестиционного проекта»

Исходные данные.

Рассмотрим инвестиционный проект, предполагающий создание нового производства. Предполагается реализация всего объема произведенных товаров. Исходная информация для расчетов дана в тысячах рублей. Проект рассчитан на пять лет. Производственная программа

приведена в табл. 1.

**Таблица 1**

**Производственная программа**

Показатель	Год				
	1	2	3	4	5
Объем производства, шт.	2000	3000	3100	3200	3500

На предынвестиционной стадии предполагается произвести следующие затраты, в последствии относимые на расходы будущих периодов (табл. 2В, Б).

**Таблица 2В**

**Предынвестиционные затраты, тыс. руб.**

№ n/n	Описание	Сумма
1	Исследование возможностей проекта	200
2	Предварительные технико-экономические исследования	200
3	Бизнес-план	100
	<i>Итого</i>	500

**Таблица 2Б**

**Предынвестиционные затраты, тыс. руб.**

№ n/n	Описание	Сумма
1	Исследование возможностей проекта	200
2	Предварительные технико-экономические исследования	200
3	Маркетинговый план	40
4	Финансовый план	40
5	ТЭО	40
	<i>Итого</i>	520

Планируется осуществить следующие инвестиционные издержки проекта (табл. 3В, Б).

**Таблица 3В**

**Инвестиционные затраты, тыс. руб.**

№ n/n	Описание	Сумма
1	Заводское оборудование	6000
2	Конвейерная линия	5000
3	Первоначальный оборотный капитал	2200
4	Нематериальные активы	800
	<i>Итого</i>	И

**Таблица 3Б**

**Инвестиционные затраты, тыс. руб.**

№ n/n	Описание	Сумма
1	Заводское оборудование	12000
2	Первоначальный оборотный капитал	2200
3	Нематериальные активы	800
	<i>Итого</i>	И

Амортизация начисляется равномерными долями в течение всего срока службы (пять лет). Через пять лет фирма сможет реализовать оборудование по цене в размере  $(A-5)\%$  первоначальной стоимости.

Маркетинговые исследования показали, что фирма сможет реализовывать свою продукцию по цене  $P=C+0,3C$  тыс. руб. за единицу. Затраты же на ее производство составят  $C$  тыс. руб. (табл. 4).

**Таблица 4**

**Затраты на производство единицы продукции, тыс. руб.**

<i>№ п/п</i>	<i>Описание</i>	<i>Сумма</i>
1	Материалы и комплектующие	$8+A/100$
2	Заработная плата и отчисления	$0,8+A/100$
3	Общезаводские и накладные расходы	$0,3+A/100$
4	Издержки на продажах	$0,1+A/100$
	<i>Итого</i>	$C$

Финансирование проекта предполагается осуществлять за счет долгосрочного кредита под  $A\%$  годовых:

- а) от первоначальной суммы кредита (для четных вариантов),
- б) на остаток непогашенной суммы кредита (для нечетных вариантов).

Схема погашения кредита приведена в табл. 5.

**Таблица 5**

**Динамика погашения кредита, тыс. руб.**

<i>Период</i>	<i>Год</i>					
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Показатель</i>						
Погашение основного долга	0	0	$-0,25И$	$-0,25И$	$-0,25И$	$-0,25И$
Остаток кредита	И	И	$И-0,25И$	$И-0,5И$	$И-0,75И$	0
Процентные выплаты (Рассчитать самостоятельно с учетом варианта)	0					

Задание. Определите эффективность, планируемого проекта, следующими методами:

- 1) Чистого дохода;
- 2) Срока окупаемости;
- 3) Дисконтированного срока окупаемости;
- 4) Чистого дисконтированного дохода;
- 5) Внутренней нормы доходности.

Приведите обоснование выбора ставки дисконтирования.

По результатам оценки эффективности проекта сформулируйте выводы.

Задание.

«Алгоритм определения оптимальной последовательности выполнения проектов инвестиционного мультипроекта (ИМП)»

Исходные данные.

Рассмотрим ИМП, состоящий из шести проектов, описанных в табл. 6В, Б.

Таблица 6В

## Описание параметров ИМП

Название проекта	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>
$R_i$ , тыс. руб.	2+0,01A	7+0,01A	4+0,01A	6+0,01A	9+0,01A	4+0,01A
$t_i$ , мес.	1	2	1	1	2	1
$C_i$ , тыс. руб.	10	30	20	25	45	15

Таблица 6Б

## Описание параметров ИМП

Название проекта	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>
$R_i$ , тыс. руб.	2+0,01A	7+0,01A	4+0,01A	6+0,01A	9+0,01A	4+0,01A
$t_i$ , мес.	2	1	1	2	2	1
$C_i$ , тыс. руб.	11	31	22	26	47	14

Задание.

Определите последовательность выполнения проектов ИМП, дающую максимальную прибыль, при условии, что инвестиции осуществляются в момент начала каждого проекта, и чистую прогнозируемую прибыль от этой последовательности проектов через 1,5 года (NPV).

### 7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой

1. Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями.
2. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему.
3. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией.
4. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.
5. Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации.
6. Направления, уровни и стадии организационных изменений.
7. Разновидности и типология изменений.
8. Факторы изменений.
9. Компоненты процесса организационных изменений.
10. Признаки идеальной организации.
11. Концепция обучающейся организации П. Сенге.
12. Лидерская организация.
13. Клиентоориентированная организация.
14. Организация в системе японского менеджмента.

15. Инновационная организация.
16. Диагностические модели.
17. Модели организационных изменений.
18. «Теории Е и О» организационных изменений.
19. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
20. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
21. Теория перехода Уильяма Бриджеса.
22. Теория и модели жизненных циклов организаций.
23. Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений.
24. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации.
25. Ситуационный анализ. Методы ситуационного анализа.
26. Бенчмаркинг.
27. Концепция «Шесть сигм».
28. Контроллинг.
29. Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений
30. Типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу
31. Тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента.
32. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания».
33. Мониторинг и контроль процесса изменений.
34. Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация.
35. Стратегии перепроектирования организации.
36. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией.
37. Организационный анализ организаций.
38. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
39. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур.
40. Оценка эффективности новой организационной структуры.
41. Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса.
42. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов.
43. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов.
44. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению.
45. Концепция, структура, принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
46. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода.
47. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям.
48. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям.
49. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям.
50. Понятие, уровни и функции организационной культуры.
51. Источники формирования организационной культуры. Конкурирующие ценности

организации и их связь со стратегией.

52. Типология организационной культуры.
53. Диагностика и измерение организационной культуры.
54. Условия успеха изменений организационной культуры.
55. Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом.
56. Модели трудового потенциала работника.
57. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп.
58. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения.

### **7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Основные понятия проектного менеджмента.
2. Эволюционное развитие управления проектами как самостоятельной области науки и практики управленческой деятельности.
3. Сущность и преимущества проектного управления.
4. Методологические аспекты управления проектной деятельностью.
5. Стандарты в проектном управлении.
6. Классификация типов проектов.
7. Жизненный цикл проекта.
8. Группы процессов управления проектом.
9. Ограничения и допущения проекта.
10. Определяющие (критические) факторы успеха проекта.
11. Цели проекта.
12. Окружение проекта.
13. Участники проекта.
14. Руководитель и команда проекта.
15. Требования, предъявляемые к проектам и оценка качества проекта.
16. Инициирование проекта. Формализация идеи и концептуализация проекта.
17. Определение цели. Построение «Дерева целей» проекта
18. Концептуальные документы. Устав проекта.
20. Оценка и выбор проектов.
21. Методы анализа и прогнозирования в ходе разработки проекта.
22. Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии, обоснование инвестиций, предварительный план проекта. Проектный анализ.
23. Разработка бизнес-плана проекта.
24. Определение участников (заинтересованных лиц) проекта. Матрица ответственности заинтересованных лиц.
25. Цели, назначение и виды планов.
26. Структура проекта. Структурная декомпозиция работ проекта.
27. Планирование продолжительности проекта. Определение последовательности и взаимозависимостей работ.
28. Определение контрольных точек и вех проекта. График проекта.
29. Методы сетевого планирования.
30. Оптимизация проектных графиков.
31. Порядок разработки и состав проектно-сметной документации.
32. Планирование ресурсов.
33. Планирование управления рисками. Типы проектных рисков. Идентификация рисков.
34. Качественный анализ рисков.
35. Количественный анализ рисков.

36. Определение толерантности к риску. Стратегии реагирования на риски. Документирование обоснования.
  37. Планирование стоимости проекта. Бюджетирование.
  38. Планирование качества.
  39. Проектные структуры управления: понятие «проектная структура управления».
- Виды проектных структур управления.
40. Управление реализацией проекта. Мониторинг реализации проекта. Контроль и регулирование при реализации проекта.
  41. Методы контроля реализации проекта.
  42. Измерение прогресса выполнения работ и анализ результатов.
  43. Управление изменениями. Контроль изменений содержания проекта.
  44. Управление сроками (графиком) и стоимостью.
  45. Метод управления освоенным объемом (EVM).
  46. Управление рисками.
  47. Управление качеством проекта.
  48. Завершение проекта.
  49. Социально-психологические аспекты формирования проектной группы.
  50. Определение требований к персоналу: выбор руководителя проекта.
  51. Определение требований к персоналу: подбор членов рабочей группы.
  52. Формирование и развитие проектной группы.
  53. Основы эффективного общения в проектной группе.
  54. Обратная связь в управлении деловыми отношениями.
  55. Организация совещаний.
  56. Управление конфликтами в проектной группе.
  57. Типы контрактов. Организация подрядных торгов.
  58. Регулирование материально-технического обеспечения проекта.

#### **7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации**

*Зачет с оценкой* проводится в устной форме по билетам, каждый из которых содержит по 3 вопроса.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент не ответил ни на один вопрос.
2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент знает не менее двух вопросов.
3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент ответил на вопросы билета, но затрудняется или не полностью отвечает на дополнительные вопросы по решению прикладных задач.
4. Оценка «Отлично» ставится, если студент отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы по решению прикладных задач.

*Экзамен* проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.
2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов
3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15

баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

### 7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
2	Природа организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
3	Модели объектов изменений в организациях	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
4	Модели организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
5	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
6	Стратегии проведения организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
7	Реструктуризация систем управления организаций	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
8	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11,	Тест, выполнение и защита практических

		ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
9	Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
10	Развитие науки и практики управления проектами в истории мирового менеджмента. Методологические аспекты управления проектной деятельностью.	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
11	Анализ основных характеристик проекта.	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
12	Определение проекта	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
13	Планирование проекта	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
14	Реализация проекта	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
15	Завершение проекта	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
16	Социально-психологические аспекты управления проектами.	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен

17	Правовые аспекты управления проектами	ОПК-2, ОПК-3, ПК -1, ПК-11, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-12	Тест, выполнение и защита практических заданий, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой, экзамен
----	---------------------------------------	--	--

### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Тестирование осуществляется с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста, и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется с использованием выданных заданий на бумажном носителе. Время решения задач 30-40 мин. Затем осуществляется проверка решения заданий, и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30-45 мин. Затем осуществляется проверка решения заданий, и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

## **8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)**

### **8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

1. Управление проектами: путь к успеху: Учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. – Воронеж: ООО «Издательство РИТМ», 2017. – 420 с.

2. Азбука управления проектами: учебник / Т.А. Аверина, С.А. Баркалов, Е.В. Баутина, О.Н. Бекирова, В.Н. Бурков, Я.С. Строганова, под общ. ред. В.Н. Буркова. – Издательство: ООО «Тонкие наукоемкие технологии» (Старый Оскол), 2018. – 328 с.

3. Баранников Н.И., Баркалов С.А., Порядина В.Л., Семенов П.И., Шиянов Б.А. Управление проектами: учеб. пособие: допущено УМО. - Воронеж : Научная книга, 2011 – 311 с.

4. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С.А. Колодяжный, Е.В. Баутина, С.А. Баркалов, Н.Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.

5. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009 – 327, [3] с.

6. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: Учебник для

бакалавров. – Москва: Дашков и К, 2014 – 304 с., <http://www.iprbookshop.ru/17599>.

7. Оркина Е.А. Управление изменениями: учебное пособие. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014 – 190 с.

8. Троцкий М., Груча Б. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 302 с., <http://www.iprbookshop.ru/12454>.

9. Лукманова И.Г., Королев А. Г., Нежникова Е. В. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 172 с., <http://www.iprbookshop.ru/20044>.

10. Петров В. В., Даньшина В. В., Васильева О. Г. Управление изменениями в организации: Учебное пособие. – Москва: Палеотип, 2011. – 208 с., <http://www.iprbookshop.ru/10254>.

11. Кужева С. Н. Управление изменениями: Учебное пособие. – Омск: Омский государственный университет, 2011. – 140 с., <http://www.iprbookshop.ru/24951>.

12. Семьянинов П.В. Управление изменениями в организациях: учеб. пособие. – Тамбов: ТГУ, 2011. – 83 с.

**8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://scientbook.com> Свободная информационная площадка научного общения. Инструмент коммуникации, поиска людей и научных знаний.

2. <http://e.lanbook.com> Ресурс, включающий в себя как электронные версии книг издательства «Лань» и других ведущих издательств учебной литературы, так и электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам.

3. <http://www.public.ru> Интернет-библиотека предлагает широкий спектр информационных услуг: от доступа к электронным архивам публикаций русскоязычных СМИ и готовых тематических обзоров прессы до индивидуального мониторинга и эксклюзивных аналитических исследований, выполненных по материалам печати.

4. <http://window.edu.ru/library> Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.

5. Федеральный портал «Российское образование» // <http://www.edu.ru> ;

6. [http://reslib.com/book/Kak\\_upravlyatj\\_proektami](http://reslib.com/book/Kak_upravlyatj_proektami) ;

7. <http://www.projectmanagement.ru> / Сайт ЛАНИТ “Управление проектами в России”. Посвящен Управлению проектами и Системам управления проектами.

8. <http://www.primavera.msk.ru> / Сайт компании "ПМСОФТ".
9. <http://www.spiderproject.ru> / Сайт компании "Спайдер Проджект Технологии" (Россия). Консалтинговая фирма по Управлению проектами.
10. <http://www.pmi.ru> / Сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI
11. <http://www.pro-invest.com> / Сайт компании "Про-Инвест Консалтинг" (Россия). Производитель ПО для Управления проектами
- 12.- <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система.

### **Информационно-справочные системы:**

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.  
Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

### **Современные профессиональные базы данных:**

- Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>
- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>
- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>
- Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>
- Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn.finance.ru>
- Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>

Для проведения лекционных занятий предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (презентационный редактор Microsoft Power Point).

При проведении ряда практических работ предусматривается использование интернет ресурсов, лицензионных программ Microsoft Office 2007 (MS Word, MS Excel, MS Visio, MS Project).

При выполнении курсового проекта студентами предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (MS Word, MS Excel, MS Visio, MS Project, MS PowerPoint) и интернет ресурсов.

## **9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

- специально оборудованные аудитории и компьютерные классы, которые позволяют реализовать неограниченные образовательные возможности с доступом в сеть Интернет на скорости 6 мегабит в секунду. С возможностью проводить групповые занятия с обучаемыми, а также онлайн (оффлайн) тестирование;

- персональные компьютеры (Pentium) с предустановленными лицензионными операционной системой MS Windows 2007 и интегрированным

пакетом Microsoft Office 2007 (MS Word, MS Excel, MS Visio, MS Project, MS PowerPoint), позволяющие работать с видео-аудио материалами, создавать и демонстрировать презентации, с выходом в сеть Интернет;

- ноутбук с предустановленным лицензионным программным обеспечением не ниже Windows XP, Office 2007, которое позволяет работать с видео-аудио материалами, создавать и демонстрировать презентации, с выходом в сеть Интернет;

- мультимедиа проектор для демонстрации слайдов;

- стационарный экран;

- МФУ;

- библиотечный электронный читальный зал с доступом к электронным ресурсам библиотек страны и мира. В количестве 3-х мест.

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

По дисциплине «Управление проектами и изменениями» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовой проект.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков планирования и оценки эффективности проектов и программ, в том числе проектов организационных изменений. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Методика выполнения курсового проекта изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсового проекта должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсового проекта, защитой курсового проекта.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому

	<p>усвоения учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций;</li> <li>- выполнение домашних заданий и расчетов;</li> <li>- работа над темами для самостоятельного изучения;</li> <li>- участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад;</li> <li>- подготовка к промежуточной аттестации.</li> </ul>
<p>Подготовка к промежуточной аттестации</p>	<p>Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начинаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом с оценкой, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.</p>