

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

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

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета экономики,  
менеджмента и информационных технологий  
\_\_\_\_\_ С.А. Баркалов

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

**Б1.В.ОД.6 «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

**Направление подготовки бакалавра 38.03.02 Менеджмент**

**Квалификация (степень) выпускника Бакалавр**

**Программа подготовки Прикладной бакалавриат**

**Нормативный срок обучения 4 года/5 лет**

**Форма обучения очная/заочная**

**Год поступления: 2016, 2017**

Автор программы: Баутина Елена Владимировна, к.т.н., доцент кафедры управления строительством.

Программа обсуждена на заседании кафедры управления строительством

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 года, Протокол № \_\_\_\_\_.

Зав. кафедрой д.т.н., проф. \_\_\_\_\_ С.А. Баркалов

**Воронеж 2017**

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1.1. Цели дисциплины:**

- ознакомление студентов с сущностью и инструментами проектного менеджмента, позволяющего квалифицированно принимать решения по координированию людей, оборудования, материалов, финансовых средств и графиков для выполнения определенного проекта в заданное время, в пределах бюджета и к удовлетворению заказчика (потребителя);
- формирование систематизированных теоретических знаний в области организационных изменений;
- приобретение навыков использования методик, методов, технологий прогнозирования, диагностики изменений различной природы и оценки результатов применяемых мер.

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

- знакомство студентов с современным состоянием и перспективами развития технологий эффективного управления;
- изучение структуры проекта; требований к проекту; методов оценки проектов; методов выбора вариантов проекта;
- знакомство с методикой оценки рисков; методикой экспертизы проектов; методиками формирования состава исполнителей;
- изучение механизмов ценообразования; механизмов финансирования проекта;
- знакомство 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;
- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации;
- получение навыков практического применения методологии и теории проведения организационных изменений.

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

Дисциплина «Управление проектами и изменениями» относится к вариативной части «Обязательные дисциплины» цикла учебного плана.

*Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента, необходимым для изучения данной дисциплины.* Изучение дисциплины «Управление проектами и изменениями» требует основных знаний, умений и компетенций студента по курсам:

- «Теория менеджмента» – базовой части;
- «Планирование бизнес-процессов» – базовой части;
- «Теория принятия решений» – базовой части;

«Инвестиционный менеджмент» – вариативной части «Обязательные дисциплины»;

«Антикризисное управление и риски» – вариативной части «Обязательные дисциплины».

Дисциплина «Управление проектами и изменениями» является предшествующей для дисциплины «Стратегический менеджмент и консалтинг» – базовой части».

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

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

#### ***Общепрофессиональных компетенций (ОПК):***

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

- 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 (ОПК-3);

- способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);

- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);

#### ***профессиональных компетенций (ПК):***

- 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-1);

- владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

- умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию

дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4);

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

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

- 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-7);

- владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

- владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10);

- умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13).

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

***Знать:***

- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;

- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом;

***Уметь:***

- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;

- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;

- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных

решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;

- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;

- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;

- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

***Владеть:***

- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;

- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;

- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

#### **4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ**

Общая трудоемкость дисциплины «Управление проектами и изменениями» составляет 8 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		<u>6</u>	<u>7</u>		
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>108/28</b>	<b>52/14</b>	<b>56/14</b>		
В том числе:					
Лекции	54/16	26/8	28/8		
Практические занятия (ПЗ)	54/12	26/6	28/6		
Лабораторные работы (ЛР)	-/-	-/-	-/-		
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>108/242</b>	<b>56/85</b>	<b>52/157</b>		
В том числе:					
Курсовой проект	26/52	-/-	26/52		
Контрольная работа	-/-	-/-			

Вид промежуточной аттестации (зачет с оценкой, экзамен)	-/-	Экз./ Экз.	Экз./ Экз.		
<b>Контроль</b>	<b>72/18</b>	<b>36/9</b>	<b>36/9</b>		
Общая трудоемкость час зач. ед.	<b>288/288</b>	144/ 144	144/ 144		
		8	4	4	

*Примечание:* здесь и далее числитель – очная/знаменатель – заочная формы обучения.

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
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.
2	Анализ основных характеристик проекта.	Классификация типов проектов. Жизненный цикл проекта. Структуризация проекта. Внешняя среда проекта. Участники проекта. Требования, предъявляемые к проектам и оценка качества проекта.
3	Управление процессом подготовки проекта: аналитико-прогностический этап процессом подготовки проекта: аналитико-прогностический этап	Организация работ на стадии разработки проекта. Появление бизнес-идеи. Использование методов анализа и прогнозирования в ходе разработки проекта. Формирование концепции проекта. Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии, обоснование инвестиций, предварительный план проекта. Проектный анализ. Разработка бизнес-плана проекта
4	Планирование как	Цели, назначение и виды планов. Сетевое

	важная функция управления проектами	планирование. Календарное планирование. Порядок разработки и состав проектно-сметной документации.
5	Управление реализацией проекта	Проектные структуры управления: понятие «проектная структура управления». Виды проектных структур управления. Контроль и регулирование при реализации проекта. Управление изменениями. Обеспечение качества проекта. Управление завершением проекта. Технологии и методы управления проектами.
6	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.
7	Правовые аспекты управления проектами	Типы контрактов. Организация подрядных торгов. Регулирование материально-технического обеспечения проекта.
8	Управление изменениями: основные понятия и термины. 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
9	Природа организационных изменений	Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации. Направления, уровни и стадии организационных изменений. Разновидности

		и типология изменений. Факторы изменений. Компоненты процесса организационных изменений.
<b>10</b>	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
<b>11</b>	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
<b>12</b>	Теории и модели жизненных циклов	Теория жизненных циклов организаций. Стадии жизненного цикла человека (по Э. Эриксону). Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Модель В. Зигерта и Л. Ланг. Модель жизненного цикла организации Б. Мильнера
<b>13</b>	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.



		<p>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</p>
14	Стратегии проведения организационных изменений	<p>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.</p>
15	Реструктуризация систем управления организаций	<p>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</p>
16	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	<p>Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-</p>

		<p>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</p>
17	<p>Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления</p>	<p>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</p>

## 5.2. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих)
-------	-----------------------------	---

	(последующих) дисциплин	дисциплин										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Стратегический менеджмент и консалтинг	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
		12	13	14	15	16	17					
		+	+	+	+	+	+					

### 5.3. Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	КП	СРС	Всего час.
1.	Развитие науки и практики управления проектами в истории мирового менеджмента. Методологические аспекты управления проектной деятельностью.	2/1	2/-		6/12	10/13
2.	Анализ основных характеристик проекта.	4/1	4/2		8/14	16/17
3.	Управление процессом подготовки проекта: аналитико-прогностический этап процессом подготовки проекта: аналитико-прогностический этап	4/2	4/2		10/14	18/18
4.	Планирование как важная функция управления проектами	4/1	4/2		8/12	16/15
5.	Управление реализацией проекта	4/1	4/-		8/12	16/13
6.	Социально-психологические аспекты управления проектами	4/1	4/-		8/10	16/11
7.	Правовые аспекты управления проектами	4/1	4/-		8/11	16/12
8.	Управление изменениями: основные понятия и термины. Системный подход к организации, как объекту управления	2/-	2/-	2/4	2/18	8/22
9.	Природа организационных изменений	2/1	2/-	2/4	2/14	8/19
10.	Модели объектов изменений в организациях	2/1	2/1	3/6	3/14	10/22
11.	Модели организационных	2/1	2/1	3/6	3/14	10/

	изменений					22
12.	Теории и модели жизненных циклов	2/-	2/-	2/4	2/18	8/ 22
13.	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	2/1	2/1	4/8	4/14	12/ 24
14.	Стратегии проведения организационных изменений	2/1	2/1	4/8	4/14	12/ 24
15.	Реструктуризация систем управления организаций	2/1	2/1	2/4	2/14	8/ 20
16.	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	2/1	4/1	2/4	2/14	10/ 20
17.	Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления	4/1	2/-	2/4	2/21	10/ 26

#### 5.4. ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ

Лабораторный практикум не предусмотрен

#### 5.5. Практические занятия

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (час)
1.	1	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.	2/-
2.	2	Классификация типов проектов. Жизненный цикл проекта. Структуризация проекта. Внешняя среда проекта. Участники проекта. Требования предъявляемые к проектам и оценка качества проекта.	4/2

3.	3	<p>Организация работ на стадии разработки проекта. Появление бизнес-идеи.</p> <p>Использование методов анализа и прогнозирования в ходе разработки проекта.</p> <p>Формирование концепции проекта.</p> <p>Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии, обоснование инвестиций, предварительный план проекта.</p> <p>Проектный анализ. Разработка бизнес-плана проекта</p>	4/2
4.	4	<p>Цели, назначение и виды планов.</p> <p>Сетевое планирование.</p> <p>Календарное планирование.</p> <p>Порядок разработки и состав проектно-сметной документации.</p>	4/2
5.	5	<p>Проектные структуры управления: понятие «проектная структура управления». Виды проектных структур управления.</p> <p>Контроль и регулирование при реализации проекта. Управление изменениями.</p> <p>Обеспечение качества проекта.</p> <p>Управление завершением проекта.</p> <p>Технологии и методы управления проектами.</p>	4/-
6.	6	<p>Социально-психологические аспекты формирования проектной группы.</p> <p>Определение требований к персоналу: выбор руководителя проекта. Определение требований к персоналу: подбор членов рабочей группы.</p> <p>Формирование и развитие проектной группы.</p> <p>Основы эффективного общения в проектной группе.</p> <p>Обратная связь в управлении деловыми отношениями. Организация совещаний.</p> <p>Управление конфликтами в проектной группе.</p>	4/-
7.	7	<p>Типы контрактов. Организация подрядных торгов. Регулирование материально-технического обеспечения проекта.</p>	4/-
8.	8	<p>Закрепление основных понятий с помощью технологий «З-Х-У» (знаю-узнал-хочу узнать), «сиквейн» и «акростих».</p> <p>Современные теории управления</p>	2/-

		организационными изменениями. Концепция «Системная технология вмешательства»	
9.	9	Элементы организации, их взаимосвязь и функции. Расширение ключевых функций менеджмента. Принципы управления (по А. Файолю и П. Харриоту)	2/-
10.	10	Виды организационных изменений. Изменения внешней среды как фактор изменения практики управления организацией. Кризис как предпосылка организационного развития. Основные положения теории кризисов. Управление изменениями в условиях кризиса	2/1
11.	11	Практическое применение моделей объектов изменений в организациях (модели М. Вайсборда, 7С, Берка-Литвина)	2/1
12.	12	Практическое применение теории «поля сил» К. Левина. Теории Е и О на примере действующих предприятий (кейсы)	2/-
13.	13	Практическое применение моделей жизненного цикла решение кейсов	2/1
14.	14	SNW-анализ, методика ЕТОМ. Новые роли менеджеров и сотрудников при реализации методологии «шесть сигм». Практическое применение PEST и SWOT анализа, методологии «шесть сигм».	2/1
15.	15	Стратегии проведения изменений: стратегия, основанная на переговорах; аналитическая стратегия; стратегия, основанная на действиях. Проблемы реализации стратегических решений: причины и способы их устранения. Выбор возможной стратегии для организаций на основе SWOT анализа. Использование методов управления проектами в программах реструктуризации компаний. Применение диаграмм Ганта и сетевого планирования в организации процесса реструктуризации	2/1
16.	16	Ребрендинг. Построение моделей «как есть» и «как должно быть» на примере организации.	2/1
17.	17	Индикатор М. Киртона (КАИ). Разработка программы уменьшения сопротивления персонала при планировании	4/-

		организационных изменений на примере организации (кейс)	
--	--	---	--

### **Самостоятельная работа:**

- Самостоятельная работа студентов включает в себя
- подготовку к лекциям (изучение материала предшествующих лекций);
  - подготовку к выполнению практических работ (изучение соответствующего теоретического материала и методических указаний, анализ задачи, подготовка сообщений для обсуждения).

## **6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ, КУРСОВЫХ И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ, РЕФЕРАТОВ**

6.1 Курсовые и контрольные работы – учебным планом не предусмотрены

6.2 Рефераты – учебным планом не предусмотрены

### **6.3 Курсовой проект по части «Управление изменениями»**

#### **Примерная тематика КП**

1. Реструктуризация организационной структуры предприятия.
2. Разработка системы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия.
3. Разработка программы повышения эффективности управленческих решений при проведении изменений в организации.
4. Разработка программы совершенствования системы управления качеством продукции.
5. Разработка стратегии инновационной деятельности предприятия.
6. Разработка программы повышения эффективности организации управленческого труда на предприятии.
7. Разработка программы повышения конкурентоспособности предприятия.
8. Разработка стратегии деятельности предприятия.
9. Разработка системы мотивации труда на предприятии при проведении организационных изменений.
10. Разработка программы развития организационной культуры предприятия.
11. Диагностика и управление конфликтами в организации.
12. Проект создания и функционирования маркетинговой службы на предприятии.

13. Разработка бизнес-плана на новый вид продукции (услуги) для фирмы.

14. Программа изменений выведения на рынок нового продукта.

15. Разработка системы маркетинговых коммуникаций на предприятии.

16. Повышение эффективности использования материальных ресурсов (основных производственных фондов, трудовых и других ресурсов) на предприятии при проведении организационных изменений.

17. Повышение эффективности управления затратами и снижение себестоимости продукции при проведении организационных изменений.

18. Повышение эффективности формирования, распределения и использования прибыли организации.

19. Разработка корпоративной стратегии компании.

20. Разработка стратегии развития подразделения компании.

21. Анализ и изменение структуры организации в процессе актуализации стратегии деятельности.

## **7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

№ п/п	Компетенция (общекультурная - ОК; профессиональная - ПК)	Форма контроля	Семестр
1.	способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7
2.	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7



№ п/п	Компетенция (общекультурная - ОК; профессиональная - ПК)	Форма контроля	Семестр
	полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)		
3.	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7
4.	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7
5.	владение 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-1)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7
6.	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7

№ п/п	Компетенция (общекультурная - ОК; профессиональная - ПК)	Форма контроля	Семестр
7.	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7
8.	умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7
9.	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	6, 7
10.	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	
11.	владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	

№ п/п	Компетенция (общекультурная - ОК; профессиональная - ПК)	Форма контроля	Семестр
	методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7)		
12.	владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	
13.	владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	
14.	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13)	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практических работ (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), курсовой проект (КП), Экзамен	

## 7.2. Описание Показателей критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Форма контроля				
		ИО	ПР	Т	КП	Экз.
Знает	- современные методы принятия	+	+	+	+	+

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Форма контроля				
		И О	П Р	Т	КП	Экз.
	<p>решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</p> <p>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</p>					
Умеет	<p>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</p> <p>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</p> <p>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p> <p>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</p> <p>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</p> <p>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</p>	+	+	+	+	+

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Форма контроля				
		И О	П Р	Т	КП	Экз.
	<p>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</p> <p>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;</p> <p>(ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)</p>					
Владеет	<p>- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</p> <p>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</p> <p>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</p> <p>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</p> <p>(ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)</p>	+	+	+	+	+

### 7.2.1. Этап текущего контроля знаний

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по пятибалльной шкале с оценками:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;

- «неудовлетворительно»;
- «не аттестован».

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</li> <li>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</li> </ul>		<p>Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий.</p> <p>Выполнение практических работ и решение задач на отлично.</p> <p>Выполненные Т на оценки «отлично».</p>
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</li> <li>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</li> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</li> </ul>	отлично	

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)</li> </ul>		
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</li> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)		
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</li> <li>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</li> </ul>		<p>Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий.</p> <p>Выполнение работ и решение задач на отлично и хорошо.</p> <p>Выполненные Т на оценки «хорошо».</p>
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</li> <li>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</li> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления</li> </ul>	хорошо	



Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)</li> </ul>		
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</li> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>программами организационных изменений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)</li> </ul>		
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</li> <li>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</li> </ul>	удовлетворительно	<p>Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Выполнение практических работ и решение задач на удовлетворительно. Удовлетворительно выполненные Т</p>
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</li> <li>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и</li> </ul>	удовлетворительно	

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>осуществлять диагностику организационной культуры;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)</li> </ul>		
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</li> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>конкурентоспособности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)</li> </ul>		
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</li> <li>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</li> </ul>	неудовл етворите льно	<p>Частичное посещение лекционных и практических занятий.</p> <p>Выполнение практических работ и решение задач на неудовлетворительно.</p> <p>Неудовлетворительно выполненные Т</p>
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</li> <li>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- использовать основные теории</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)</li> </ul>		
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)</li> </ul>		
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</li> <li>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</li> </ul>	не аттестован	Непосещение лекционных и практических занятий. Нет выполненных и практических работ. Не выполненные Т
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</li> <li>- проектировать</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</li> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)</li> </ul>		
Владеет	- навыками осуществления		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)</li> </ul>		

### 7.2.2. Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний (экзамен) оцениваются по четырехбалльной шкале с оценками:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно».

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
------------------------	-----------------------	--------	---------------------



Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</li> <li>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</li> </ul>		Студент демонстрирует полное понимание заданий. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</li> <li>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</li> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> </ul>	ОТЛИЧНО	

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;</li> </ul> (ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)		
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</li> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</li> </ul> (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)		
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков,</li> </ul>	хорошо	Студент демонстрирует значительное понимание заданий. Все

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</li> </ul>		<p>требования, предъявляемые к заданию выполнены</p>
<p>Умеет</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</li> <li>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</li> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;</li> </ul> <p>(ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)</p>		
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</li> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)</li> </ul>		
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</li> <li>- различные способы разрешения</li> </ul>	удовлетворительно	Студент демонстрирует частичное понимание заданий. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)		
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационно-управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</li> <li>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</li> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	бизнес-процессов в практической деятельности организаций; (ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)		
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</li> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)</li> </ul>		
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методы принятия решений, управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;</li> <li>- различные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом (ОПК-6, ПК-2)</li> </ul>	неудовлетворительно	Студент демонстрирует небольшое понимание заданий. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Студент демонстрирует непонимание заданий.
Умеет	- разрабатывать организационно-		У студента

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>управленческие решения в процессе управления проектами и проведения организационных преобразований;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</li> <li>- применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;</li> </ul> <p>(ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-13)</p>		нет ответа. Не было попытки выполнить задание
Владеет	- навыками осуществления делового		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций;</p> <p>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</p> <p>- навыками управления проектом, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программами организационных изменений;</p> <p>- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ОПК-4, ПК-3, ПК-6, ПК-10)</p>		

### **7.3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

#### **7.3.1. Примерная тематика РГР**

Программой не предусмотрено

#### **7.3.2. Вопросы для коллоквиумов**

Программой не предусмотрено

#### **7.3.3. Задания для тестирования**

Тесты для промежуточной аттестации по части «Управление проектами»

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. Концепция управления – это

- А. замысел достижения цели в процессе управления;
- Б. комплекс документов определяющих цели, основные задачи и стратегию управления проектом;
- В. управленческая деятельность фирмы;
- Г. сводный план управления проектом.

3. Планирование – это процесс

- А. монотонный;
- Б. долгий;
- В. непрерывный;
- Г. результирующий.

4. 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.

5. 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.

6. Организация и контроль выполнения работ – это:

- А. процесс сравнения фактического состояния работ с запланированным выполнением;
- Б. организация выполнения, включенных в план проекта работ и контроль их выполнения;
- В. формирование заключительного отчета об исполнении работ;
- Г. составление сводного плана управления проектом.

7. Из предложенных вариантов выберите то, что относится к таким факторам внутреннего «окружения» проекта как социальные условия проекта:

- А. реформирование предприятий;
- Б. условия безопасности труда и техники;
- В. разработка новой технологии;
- Г. акционирование предприятий.

8. Что не входит во внутреннюю среду проекта:

- А. команда проекта;
- Б. участники проекта;
- В. стиль руководства проектом;
- Г. политические факторы.

9. Методы и средства коммуникации относятся:

- А. к внешней среде проекта;
- Б. к внутренней среде проекта;
- В. к внутрифирменной среде;
- Г. к окружающей среде.

10. Что не входит во внешнюю среду предприятия:

- А. политические факторы;
- Б. экономические факторы;
- В. законы и право;
- Г. команда проекта.

11. 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;

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

- А. дочерней;
- Б. главной;
- В. родительской;
- Г. основной.

13. В чем не выражается влияние факторов «ближнего окружения проекта»?

- А. в определении бюджетных рамок проекта;
- Б. в требованиях к результатам проекта;
- В. в определении требований к охране окружающей среды;
- Г. в формировании психологического климата и атмосферы в команде проекта.

14. Влияние внешних факторов на проект выражается в:

- А. стиле руководства проектом;
- Б. политических факторах;
- В. науке и технике;
- Г. ответ Б и В.

15. Главный участник проекта – это:

- А. заказчик;
- Б. инвестор;
- В. проект-менеджер;
- Г. ответ а и б.

16. В команду проекта не входит:

- А. руководитель;
- Б. инвестор;
- В. проектировщик;
- Г. специалисты, отвечающие за отдельные функциональные области.

17. Генпродрядчик и субподрядчик 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.

19. 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».

20. На верхнем уровне структуры управления находится:

- А. заказчик проекта;
- Б. инвестор проекта;
- В. руководитель проекта;
- Г. генподрядчик.

21. В обязанности банке как участника проекта не входит:

- А. непрерывное обеспечение проекта денежными средствами;
- Б. расчеты с участниками проекта;
- В. кредитование генподрядчика для расчетов с субподрядчиками;
- Г. обеспечение проекта материальными средствами.

22. К фазам жизненного цикла проекта не относится:

- А. инициация проекта;
- Б. планирование проекта;
- В. реализация проекта;
- Г. трансформация проекта.

22. Перекрывающаяся связь между фазами проекта – это:

- А. когда фаза может начинаться только после завершения предыдущей фазы;
- Б. когда фаза начинается до завершения предыдущей фазы;
- В. когда на любое заданное время планируется только одна фаза;
- Г. когда одна фаза обязательно заканчивается до начала следующей.

23. 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.

24. Выберите верное утверждение:

- А. Способность влиять на конечные характеристики продукта проекта без существенного влияния на стоимость имеет наивысшее значение в конце проекта, и увеличиваются по мере его продвижения;
- Б. Риск и неопределенность имеют наибольшие значения в начале проекта и уменьшаются по ходу проекта;
- В. Вовлеченность ресурсов в проект велика в начале и снижается по мере выполнения работ проекта;
- Г. Стоимость изменений в проекте имеет наибольшее значение в начале проекта.

25. Для успешного достижения главного результата или цели фазы проекта требуется:

- А. привлечение различных организаций;
- Б. использование разных наборов навыков;
- В. дополнительная степень контроля;
- Г. постоянное вливание денежных средств.

26. Не относится к типам связи между фазами проекта:

- А. последовательная связь;
- Б. итерационная связь;
- В. смешанная связь;
- Г. перекрывающаяся связь.

27. В проекте, состоящем из множества фаз, на протяжении жизненного цикла может существовать:

- А. только один тип связи;
- Б. несколько типов связи;
- В. только два типа связи;
- Г. один или несколько типов связей.

28. Последней фазой жизненного цикла проекта, как правило, является:

- А. прекращение сервисного обслуживания и поддержки;
- Б. решение руководства по организации;
- В. решение руководства по продукту;
- Г. разработка политики организации.

29. Итерационный тип связи между фазами проекта полезен:

- А. в постоянно быстро меняющейся среде;
- Б. при ограниченности ресурсов;
- В. при высокой степени неопределенности;
- Г. в случае А и В.

Тесты для промежуточной аттестации по части «Управление изменениями»

1. Какое определение не относится к термину «Организация»:

- А. внутренняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением;
- Б. целое, созданное из частей и элементов, взаимодействующих между собой, для целенаправленной деятельности;
- В. совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- Г. объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил;

2. Выберите правильное определение понятия «Содержание изменения»:

- А. эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени;
- Б. последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации.

3. Развитие организации – это:

- А. преобразование организации между двумя моментами времени;
- Б. закономерное, направленное качественное изменение материальных и идеальных объектов;
- В. процесс увеличения какого-либо качества со временем.

4. 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
5. 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
6. Система – это:
- А. комплекс процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
  - Б. единое целое, созданное из интегрированных частей и элементов для целенаправленной деятельности;
  - В. комплекс изменений, в совокупности своей представляющих воздействие, изменяющее организацию;
  - Г. степень открытости каждого элемента организации
7. Какими закономерностями обусловлено существование и функционирование систем:
- А. самостоятельностью, изменчивостью, неуправляемостью, иерархичностью;
  - Б. целостностью, интегративностью, коммуникативностью, иерархичностью, осуществляемостью;
  - В. доминированием; интегративностью, осуществляемостью, коммуникативностью
8. Выберите правильное определение: «стохастическая система – это»:
- А. система, работающая по заранее заданным правилам, с заранее известным результатом;
  - Б. системы, характеризующиеся тем, что входные воздействия внешней и (или) внутренней среды, а также выходные результаты практически нельзя спрогнозировать
9. Неаддитивность – это свойство системы, означающее:
- А. новые свойства, качества в системе возникают неожиданно, внезапно, эмерджентно;

Б. поведение системы обусловлено не столько свойствами ее элементов, сколько свойствами ее структуры;

В. свойства целого (системы) принципиально не могут быть сведены к сумме свойств ее элементов;

Г. система существует и развивается согласно не только общим, но и ее собственным, только ей присущим законам

10. Субъектами влияния на организацию как систему являются:

А. реализация менеджерских функций управления;

Б. элементы системы;

В. внешняя среда и отношения с ней;

Г. влиятельные индивиды, группы влияния, группы интересов

11. Функционирование организации – это:

А. устойчивые изменения направлений деятельности, функций, структуры, качества работы, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации ее целевых установок;

Б. комплекс изменений, не изменяющий основных характеристик системы, но необходимый для поддержания целостности и стабильности состояния организации, устранения отклонений от необходимых параметров ее существования;

В. развитие организации, являющееся управляемым процессом, от которого зависят направление и характер развития, ответная реакция на воздействие управляемой системы;

Г. чередование взлетов и падений в тенденциях развития, неравномерность в изменениях качества организации

12. Диапазон отклонений от общей закономерности развития организации характеризует:

А. изменчивость;

Б. стабильность;

В. устойчивость;

Г. стабильность

13. Организация считается стагнирующей, если наблюдается:

А. устойчивое снижение ее эффективности;

Б. импульсивное изменение эффективности;

В. эффективность организации во времени не изменяется;

Г. рост эффективности во времени

14. Методы распорядительного воздействия предназначены для:

А. создания организационной основы совместной работы;

Б. реагирования на неучтенные моменты деятельности организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы;

В. поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации

Г. воздействия на экономические отношения

15. Какая теория рассматривает внешнюю среду, как основной источник организационных изменений:

А. экстерналистская;

Б. имманентного изменения;

В. интегральная.

16. Какие направления организационных изменений существуют:

А. технологические, в продуктах и услуге, в управлении производством, в организационной культуре;

Б. технологические, в продуктах и услугах, в стратегии и структуре, в персонале и организационной культуре;

В. производственные, продуктовые, стратегические, культурные, административные;

Г. технологические, в продуктах и услугах, административные, в персонале и культуре.

17. Какой уровень организационных изменений подразумевает непрерывное осуществление нововведений и совершенствование:

А. изменение проектов;

Б. программы изменений;

В. организации – проводники изменений.

18. Проактивный (превентивный) подход позволяет:

А. реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия;

Б. предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены;

В. инициировать перемены и смягчать их последствия.

19. К внешним источникам организационных изменений относятся:

А. неэффективное управление;

Б. рост организации;

В. НТП

20. Организационные изменения по масштабам классифицируются:

А. технологические;

Б. радикальные;

В. спонтанные;

Г. на уровне подразделения



21. Эволюционные изменения предполагают:
- А. радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
  - Б. долгосрочные, всеобъемлющие изменения и развитие организации и ее персонала;
  - В. глубокие и всесторонние перемены
22. «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
23. Какие виды организаций считаются идеальными (несколько вариантов):
- А. обучающиеся;
  - Б. лидерские;
  - В. крупные (большие);
  - Г. инновационные;
  - Д. ориентированные на иностранные рынки;
  - Е. поглощающие малые и конкурентные организации
24. 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
25. Интеллектуальные (ментальные) модели – это дисциплина, предполагающая:
- А. обучение людей воспитанию в себе чувство преданности группе или организации;
  - Б. человеческие устремления, охватывающие результаты, к которым больше всего стремятся люди (личное видение будущего), и реалистичную оценку сложившегося положения вещей (имеющегося в действительности);

В. достижение более точного понимания тех установок и восприятий, которые влияют на мышление и поступки людей;

Г. предоставление возможности людям лучше осознать свою взаимосвязанность в ситуациях стабильности и изменений, обучающая управлению силами, определяющими последствия их действий

26. Интернализация – это трансформация знания:

А. из неформализованного в неформализованное;

Б. из неформализованного в формализованное;

В. из формализованного в формализованное;

Г. из формализованного в неформализованное

27. В результате экстернализации получают:

А. дружественное знание;

Б. концептуальное знание;

В. системное знание;

Г. операционное знание

28. Под «лидерской организацией» понимают:

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

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

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

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

29. Элементы фронт-офис, call-центр, интернет-сайт, стандарты обслуживания, PR, персонал являются ключевыми для:

А. обучающейся организации;

Б. лидерской организации;

В. организации, базирующейся на системе японского менеджмента;

Г. клиентоориентированной организации;

Д. инновационной организации

30. Кайдзен – это система, основной целью которой является

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

31. Концепция «бережливого производства» подразумевает:

А. устранение потерь в производстве;

Б. постоянное стремление к устранению всех видов потерь;

В. сокращение всех видов расходов;

Г. повышение выработки продукции при сокращении численности работающих

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

А. модель Вайсборда;

Б. модель Берка-Литвина;

В. модель «7С»;

Г. модель организационных изменений Дафта.

33. Какие элементы изучает модель концепции «7С» McKinsey:

А. цели, структура, вознаграждения, вспомогательные механизмы, лидерство и взаимоотношения;

Б. стратегия, структура, система и процедура работы, стиль, состав персонала, сумма навыков и совместно разделяемые ценности

В. внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство, культура, система, структура, мотивация

34. Обоснование необходимости изменения и информирование о предлагаемых методах, реформ в модели организационных изменений К. Левина соответствует этапу:

А. «размораживания»;

Б. «изменения»;

В. «замораживания».

35. Побуждающие силы (факторы) в теории «поля сил»:

А. направлены на сохранение стабильности;

Б. ограничивают изменения;

В. способствуют проведению изменений;

Г. останавливают развитие

36. Верны ли определения:

А. автократичный лидер предпочтет «Теорию Е» организационных изменений;

Б. демократичный лидер предпочтет «Теорию Е» организационных изменений

37. «Теорию О» будет использовать руководитель:

- А. ориентирующийся на экономические ценности;
- Б. социально ориентированный руководитель

38. Какая модель рассматривает организацию как биокорпоративную систему:

- А. Левина;
- Б. Грейнера;
- В. Гуияра и Келли;
- Г. Портера-Лоулера.

39. «Дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия» – это основные составляющие процесса преобразований в модели:

- А. Дж. Дак;
- Б. Гуияра и Келли;
- В. Дж. Коллинза;
- Г. Л. Грейнера.

40. С какой фазы в переходной модели У. Бриджеса начинаются организационные изменения:

- А. нейтральной зоны;
- Б. окончания;
- В. новое начало.

41. Факторы, определяющие продолжительность жизни организации (укажите не соответствующие данной категории):

- А. размер организации;
- Б. год основания;
- В. технический уровень организации;
- Г. уровень менеджмента;
- Д. биографические данные основателей;
- Е. состояние рынка;
- Ж. типы продукции (услуг)

42. Создателем модели жизненного цикла, в которой рассматриваются стадии «Креативность. Директивное руководство. Делегирование. Координация. Сотрудничество», является:

- А. И. Адизес;
- Б. Д. Гелбрэйт;
- В. Л. Грейнер;
- Г. Р. Казаньян;

Д. В. Торберт

43. Согласно модели жизненного цикла Л. Грейнера, после преодоления кризиса автономии организация переходит на стадию:

- А. креативности;
- Б. директивного руководства;
- В. делегирования;
- Г. координации;
- Д. сотрудничества

44. На какой стадии жизненного цикла (модель И. Адизеса) может наступить кризис «преждевременного старения»:

- А. младенчество;
- Б. юность;
- В. расцвет;
- Г. аристократизм

45. Какая из моделей жизненного цикла является завешенной:

- А. модель И. Адизеса;
- Б. модель Л. Грейнера

46. Какой стадии нет в модели жизненного цикла В. Зигерта и Л. Ланг:

- А. пионерная;
- Б. организации и консолидации;
- В. интеграции и роста;
- Г. аристократизм;
- Д. слишком бурный рост;
- Е. бюрократизация.

47. На каком этапе жизненного цикла, согласно теории Б. Мильнера, происходит децентрализация механизма принятия решений и диверсифицирование рынков:

- А. предпринимательства;
- Б. коллективности;
- В. формализации и управления;
- Г. выработки структуры;
- Д. упадка

48. Наличие ясных целей и четких стратегий, общего, объединяющего сотрудников компании видения будущего характеризуют:

- А. материальные возможности;
- Б. информационные возможности;
- В. организационные возможности;
- Г. социально-психологические возможности

49. Показателем оценки финансового положения организации в долгосрочной перспективе является:

А. стабильность деятельности;

Б. ликвидность;

В. платежеспособность

50. Подход ИНТРОСПЕКТ направлен на выявление связи между главной задачей предприятия и личным вкладом работников в направлении:

А. сверху-вниз;

Б. снизу-вверх;

В. слева-направо

51. 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

52. Предметом кадрового аудита являются:

А. укомплектованность штата, стиль руководства, необходимость обучения, структура персонала, инновационные возможности;

Б. стиль руководства, техническая оснащенность персонала, структура персонала, уровень заработной платы;

В. необходимость обучения, структура персонала, технические и инновационные возможности, стиль общения сотрудников.

53. Ситуационный анализ – это:

А. анализ структуры компании, сложившейся системы управления и компетенции персонала компании;

Б. оценка возможных изменений в деятельности фирмы с учетом влияния действующих внешних факторов, на которые данная фирма повлиять практически не может;

В. анализ возможности применения какой-либо технологии при производстве каких-либо деталей или изделий

54. Элементами PESTEL-анализа являются:

А. сильные и слабые стороны, угрозы и возможности организации;

Б. экономика, законодательство, политика, социокультурная среда, технико-технологическая среда;

В. доходность продукта и рынок;

Г. производители, потребители, субституты, поставщики, новые игроки.

55. Бенчмаркинг – это:

А. деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте;

Б. механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм

В. обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

56. Функциональный бенчмаркинг подразумевает:

А. сравнение продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов;

Б. сравнения эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и пр.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам;

Г. сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации

57. Концепция «Шесть сигм» – это:

А. подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя;

Б. обновление предприятия, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества;

В. перестройка, преобразование, изменение структуры организации;

Г. концепция, согласно которой вся существенная информация немедленно и в полной мере отражается на рыночной курсовой стоимости ценных бумаг.

58. Какой вид стратегии не относится к группе стратегий концентрированного роста:

А. стратегия усиления позиции на рынке;

Б. стратегия развития рынка;

В. стратегия горизонтальной диверсификации;

Г. стратегия развития продукта

59. «Жесткие» стратегии подразумевают:

А. внедрение изменений «сверху-вниз»;

Б. внедрение изменений «внизу-вверх»;

- В. внедрение изменений «по горизонтали»;
- Г. строгое соблюдение принципов и действий, введенных на этапе создания организации

60. Стратегия параллельного функционирования подразумевает:

- А. постепенное внедрение новой системы при сохранении на некоторое время старой;
- Б. одномоментное внедрение всех компонентов новой системы;
- В. экспериментальное внедрение изменений на одном участке, подразделении, филиале

61. Согласно, Г. Минцберга и Дж. Уотерса, продуманные стратегии – это:

- А. незапланированные стратегии, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства;
- Б. стратегии, основанные на результатах стратегического анализа и планирования, т. е. являющиеся результатом применения рациональной модели;
- В. стратегии, принятие решений в которой остается за менеджером (руководителем проекта), осуществляющим изменения, не отступая от первоначально разработанного плана, а люди, вовлеченные в изменения, вынуждены смириться с фактом его проведения

62. Для какой категории стратегий характерна определенная последовательность действий по реализации стратегического замысла:

- А. «стратегия как замысел»;
- Б. «стратегия как схема»;
- В. «стратегия как факт»

63. Для какого фактора, обуславливающего выбор стратегии изменений, характерно утверждение: чем больше проявляемое сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем и большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по стратегическому континууму, чтобы найти способы снижения сопротивления:

- А. степень и вид ожидаемого сопротивления;
- Б. широта полномочий инициатора перемен;
- В. объем требуемой информации;
- Г. риск

64. Использование модели «Постепенного наращивания» целесообразно в случае, если:

- А. переход к переменам необходимо осуществлять методом «прорыва»;
- Б. управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели;



В. компания не желает быстрых перемен

65. Какой элемент модели «EASIER» вызывает приверженность других участников процесса новому видению так, чтобы оно получило широкое признание:

- А. Envisioning – создание видения;
- Б. Activating – активация;
- В. Supporting – поддержка;
- Г. Implementing – внедрение;
- Д. Ensuring – обеспечение;
- Е. Recognizing – одобрение, признание

66. Что из нижеперечисленного относится к способу вмешательства, содействия и мониторинга осуществления изменений:

- А. собрания;
- Б. временные группы;
- В. инструктирование и дача рекомендаций;
- Г. кружки качества

67. «Открытая проблема» при осуществлении изменений имеет:

- А. несколько возможных, но не четких и строгих решений;
- Б. единственное решение, полученное с помощью логического проблемного анализа и методов решения проблем

68. На этапе диагностики организационной структуры:

- А. осуществляется анализ организационной структуры и штатного расписания;
- Б. создается перечень регламентирующих документов.
- В. осуществляется ряд мероприятий, направленный на сокращение численности персонала.

69. Группа показателей, характеризующих эффективность структуры управления:

- А. качество продукции;
- Б. оперативность принятия управленческих решений;
- В. звенность системы управления.

70. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления:

- А. объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях);
- Б. адаптивность системы управления;
- В. сбалансированность распределения прав и ответственности.

72. Причинами реструктуризации являются (назовите все подходящие варианты):

- А. приход нового руководства;
- Б. изменение стратегии;
- В. необходимость обучения персонала;
- Г. сокращение или подбор оптимального резерва штата;
- Д. изменение системы мотивации;
- Е. рационализация или снижение расходов;
- Ж. изменение системы оплаты труда

73. Реструктуризация, направленная на дробление организации, включает:

- А. преобразование;
- Б. разделение, выделение;
- В. слияние, поглощение, присоединение

74. При каком подходе к формированию структур отделы группируются в отдельные автономные отделения на основе таких критериев, как общий продукт, программа или географическое положение:

- А. вертикальном;
- Б. дивизиональном;
- В. матричном;
- Г. модульном;
- Д. сетевом

75. Какой из видов иерархичных организационных структур считается наиболее совершенным:

- А. линейная структура;
- Б. функциональная структура;
- В. линейно-функциональная;
- Г. дивизиональная

76. В слабых матричных структурах:

- А. основная власть сосредоточена у руководителя проекта;
- Б. основная власть сосредоточена у функционального руководителя;
- В. властные полномочия функционального менеджера и руководителя проекта одинаковы

77. 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

78. Основные преимущества процессного управления:

А. большая часть реальных рабочих процессов предприятия включает множество функций;

Б. разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты;

В. существование единого языка описания деятельности.

79. Вход бизнес-процесса:

А. информационные ресурсы;

Б. готовая продукция;

Г. нормативная и законодательная документация.

80. К основным процессам относятся:

А. изучение спроса и ожиданий потребителей;

Б. реализация продукции;

В. управление персоналом.

81. К обеспечивающим процессам относятся:

А. управление финансами;

Б. послепродажный сервис;

В. закупки материальных ресурсов.

82. К процессам менеджмента относятся:

А. управление запасами;

Б. обслуживание продукции;

В. производство продукции

83. На каком этапе практической реализации процессного подхода выполняется подробное и последовательное описание бизнес-процессов (деятельность и действия сотрудников от поставщика до потребителя) с использованием единой стандартной терминологии:

А. идентификации процессов;

Б. описании процессов;

В. проектировании сети процессов;

Г. документировании процессов

84. Кардинальный (реинжиниринг) подход к оптимизации бизнес-процессов подразумевает:

А. существенные изменения процесса и фундаментальные изменения в структуре управления предприятием;

Б. совершенствование процессов в рамках существующей организационной структуры управления

85. Какой из этапов не рассматривается при подготовке к проведению реинжиниринга бизнес-процессов (РБП):

А. выделение всех бизнес-процессов компании;

Б. выбор процесса для реинжиниринга;

В. выделение ресурсов для проведения РБП-проекта;

Г. определение длительности РБП-проекта;

Д. оценка результативности и внесение корректировок

86. Какой из критериев, перечисленных ниже, не учитывается при выборе процессов для реинжиниринга:

А. дисфункциональность;

Б. значимость;

В. стоимость;

Г. осуществимость

87. К барьерам на уровне организации, лежащим в основе сопротивления организационным изменениям, относятся:

А. недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы;

Б. сопротивление передаче привилегий;

В. отрицание необходимости перемен.

88. К личным барьерам, лежащим в основе сопротивления организационным изменениям, относятся:

А. прошлый отрицательный опыт;

Б. невовлеченность в преобразования;

В. взаимозависимость подсистем.

89. К методам уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных изменений относятся:

А. реинжиниринг бизнес-процессов;

Б. метод кооптации;

В. увольнение;

Г. реорганизация

90. Какой из факторов не относится к регуляторам мотивации (по М Вудкоку и Д. Фрэнсису):

А. рабочая среда;

Б. вознаграждение;

В. чувство причастности;

Г. чувство безопасности

91. Какой из уровней организационной культуры связан с профессиональным и личностным поведением работников и вытекает из общих ценностей и убеждений, заложенных основателями:

- А. артефакты;
- Б. провозглашаемые ценности;
- В. базовые представления

92. Материальные объекты, несущие значение, выходящее за их физические границы, – это:

- А. ритуалы;
- Б. слоганы;
- В. символы;
- Г. корпоративные истории

93. Диагностика и измерение организационной культуры осуществляются на основе использования:

- А. корреляционно-регрессионного анализа;
- Б. метода ОКАИ-оценки;
- В. метода статистического анализа

94. В адхократической культуре внимание фокусируется:

- А. на внешней направленности и высокой гибкости организации;
- Б. внутренней направленности в сочетании со стабильностью и контролем;
- В. гибкости в принятии решений внутри организации;
- Г. внешней направленности в сочетании со стабильностью и контролем

95. В клановой культуре внимание фокусируется:

- А. на внешней направленности и высокой гибкости организации;
- Б. внутренней направленности в сочетании со стабильностью и контролем;
- В. гибкости в принятии решений внутри организации;
- Г. внешней направленности в сочетании со стабильностью и контролем

96. В иерархической культуре внимание фокусируется:

- А. на внешней направленности и высокой гибкости организации;
- Б. внутренней направленности в сочетании со стабильностью и контролем;
- В. гибкости в принятии решений внутри организации;
- Г. внешней направленности в сочетании со стабильностью и контролем

97. В рыночной культуре внимание фокусируется:

- А. на внешней направленности и высокой гибкости организации;

Б. внутренней направленности в сочетании со стабильностью и контролем;

В. гибкости в принятии решений внутри организации;

Г. внешней направленности в сочетании со стабильностью и контролем

98. Метод исследования формальной культуры по учредительным документам, отчетности, положениям, правилам, приказам и т.п. является:

А. метафорическим;

Б. холистическим;

В. количественным

99. Какой из методов влияния на поведение персонала не относится к косвенным:

А. изменение качества трудовой жизни и ее элементов;

Б. изменение организационной культуры;

В. изменение факторов привлекательности труда;

Г. переход на работу в бригадах (командах);

Д. изменение состава рабочих и управленческих групп и команд;

Е. увольнение

100. Трудовой потенциал человека – это:

А. совокупность (система) физических духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда;

Б. целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом;

В. способность к сотрудничеству, работе в условиях коллективной организации труда и взаимодействию с другими членами группы

101. Какое качество человека связано с глубоким осознанием собственных потребностей и прав и не означает пренебрежительного отношения к чужим потребностям и правам:

А. лидерство;

Б. агрессивность;

В. пассивность;

Г. ассертивность;

Д. креативность

102. Основные признаки команды не включают:

А. эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;

Б. способность согласованно работать на общий результат;

В. профессионализм каждого сотрудника;

Г. высокий уровень зарплат по сравнению с остальным персоналом организации;

Д. синергетический эффект

103. На каком этапе развития (по Б. Такману) главными задачами команды является самоопределение, установление статуса и роли, достижение и демонстрация индивидуальных результатов, получение первых оценок:

А. формирование;

Б. бурление;

В. упорядочивание;

Г. продуктивность;

Д. роспуск

104. Какая из командных ролей предполагает гармонизацию отношений в команде и устранению разногласий, внимательное выслушивание собеседника, чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности:

А. «Мыслитель»;

Б. «Доводчик»;

В. «Оценщик»;

Г. «Формирователь»;

Д. «Коллективист»;

Е. «Председатель»;

Ж. «Специалист»

105. Какой из методов организационного обучения опирается на деятельность инструктора, представляющего стажерам информацию (без практики и обратной связи), и является одной из наименее дорогих форм обучения:

А. ротация;

Б. ученичество;

В. лекция;

Г. конференция;

Д. кейс-стади;

Е. ролевые игры

106. Какое из профессиональных качеств консультанта (по А.И. Пригожину) отражает умение оформлять договора, решать вопросы, связанные с организацией рабочего места, временем процессов консультирования:

А. аналитический склад ума;

Б. организаторские способности;

В. творчество, креативность, способность к инновациям;

Г. исполнительские способности

107. Внешний коллективный консалтинг предполагает:
- А. выполнение консультационного проекта на основе долгосрочного договора;
  - Б. выполнение определенного перечня работ на основе договора-подряда;
  - В. постоянное оказание услуг методического, консультационного, обеспечивающего, экспертного характера

108. Какие из методов, перечисленных ниже, не относятся к методам организационного развития (возможно несколько вариантов):

- А. технологические методы совершенствования производственных процессов;
- Б. методы выработки решений;
- В. структурные методы создания новых ролей, новых подразделений или новых отношений подчиненности;
- Г. методы управления человеческими ресурсами;
- Д. методы внедрения разработок и рекомендаций

109. При какой модели консультирования (по Э. Шейну) клиент получает от консультанта некоторую информацию или экспертную услугу, которые он не способен получить самостоятельно:

- А. «продаю и говорю» (экспертный консалтинг);
- Б. «врач – пациент»;
- В. консультирование по процессу

110. На каком этапе консультационного проекта заключается договор с консультантом:

- А. предварительном (нулевом);
- Б. предпроектном;
- В. проектном;
- Г. послепроектном (итоговом)

#### **7.3.4. Вопросы для экзамена по «Управлению проектами»**

1. Основные понятия проектного менеджмента
2. Классификация проектов
3. Методологические аспекты управления проектами
4. Формирование замысла (идеи) проекта
5. Разработка концепции проекта.
6. Процесс целеполагания. Построение «Дерева целей» проекта
7. Планирование необходимых ресурсов
8. Смета проекта
9. Основные требования к проектам. Обеспечение качества проекта.



10. Бизнес-план инвестиционного проекта.
11. Цели, назначение и виды планов в управлении проектами.
12. Жизненный цикл проекта
13. Структуризация проектов
14. Функции и подсистемы управления проектами
15. Методы управления проектами
16. Организационные структуры управления проектами
17. Участники проектной команды.
18. Контроль и регулирование в управлении проектами.
19. Технология управления изменениями.
20. Выбор руководителя проекта
21. Социально-психологические аспекты эффективного управления проектом
22. Основные этапы развития проектной группы
23. Управление коммуникациями проекта
24. Завершение и оценка проекта
25. Отбор рабочей группы для проекта
26. Риски в проектном управлении
27. Организация подрядных торгов
28. Правовые аспекты управления проектами

### **7.3.5. Вопросы для экзамена по «Управлению изменениями»**

1. История становления и развития теории управления организационными изменениями
2. Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями
3. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему.
4. 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.
5. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость
6. Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации.
7. Направления, уровни и стадии организационных изменений.
8. Разновидности и типология изменений.
9. Факторы изменений.
10. Компоненты процесса организационных изменений.
11. Признаки идеальной организации.
12. Концепция обучающейся организации П. Сенге.
13. Лидерская организация.
14. Клиентоориентированная организация.

15. Организация в системе японского менеджмента.
16. Инновационная организация
17. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда
18. Концепция оценки менеджмента «7 С» McKinsey&Company
19. Модель организационных элементов Берка-Литвина
20. Направления изменений в организации (по Р. Дафту)
21. Модель согласования организационных компонентов Надлера и Ташмена
22. Другие модели оценки готовности организации к изменениям
23. Модель общего состава объектов изменений в организациях
24. Виды моделей организационных изменений
25. Модель организационных изменений и теория «поля сил» К. Левина
26. Модель управления изменениями Л. Грейнера
27. «Теории Е и О» организационных изменений
28. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
29. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза
30. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта
32. Модель организационных изменений Дж. Коттера
33. Теория перехода Уильяма Бриджеса
34. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена
35. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра
36. Теория жизненных циклов организаций
37. Стадии жизненного цикла человека (по Э. Эриксону)
38. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера
39. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
40. Модель В. Зигерта и Л. Ланг
41. Модель жизненного цикла организации Б. Мильнера
42. Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений
43. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации.
44. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации
45. Ситуационный анализ.
46. STEEP-анализ
47. Матрица BCG
48. GAP-анализ
49. SWOT-анализ
50. Метод Портера
51. Матрица McKinsey

52. Другие виды анализа (поля сил К. Левина, SNW-анализ, «профиль среды», ЕТОМ)
53. Бенчмаркинг
54. Концепция «Шесть сигм»
55. Контроллинг
56. Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений
57. Типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу
58. Тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента
59. Процесс стратегического менеджмента.
60. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания».
61. Модель «EASIER»
62. Стратегический континуум
63. Мониторинг и контроль процесса изменений.
64. Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация
65. Стратегии перепроектирования организации
66. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией
67. Типы организационных структур
68. Организационный анализ организаций
69. Связь модели стратегии и модели организационной структуры
70. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур
71. Методы построения организационных структур
72. Оценка эффективности новой организационной структуры
73. Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса
74. Виды бизнес-процессов
75. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов
76. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов
77. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению
78. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов
79. Структура реинжиниринга бизнес-процессов
80. Принципы реинжиниринга
81. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода

82. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям
83. Изменения и психология эмоций
84. Причины сопротивления изменениям
85. Формы и уровни сопротивления изменениям
86. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям
87. Понятие, уровни и функции организационной культуры.
88. Источники формирования организационной культуры
89. Конкурирующие ценности организации и их связь со стратегией
90. Типология организационной культуры
91. Диагностика и измерение организационной культуры
92. Условия успеха изменений организационной культуры
93. Причины необходимости изменения персонала
93. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом
94. Модели трудового потенциала работника
95. Команда и группа: общее и различия
96. Проектирование командной работы
97. Условия эффективности работы групп
98. Концепция развивающего управления персоналом
99. Методы организационного обучения
100. Понятие консалтинга
101. Требования к консультантам по проведению организационных изменений
102. Методология и методы консалтинга
103. Модели и принципы консультирования
104. Организация и основные этапы процесса консультирования

### **ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА**

Федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего профессионального образования  
Воронежский государственный архитектурно-строительный университет

2014/2015 учебный год 7 семестр

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

1. История становления и развития теории управления организационными изменениями
2. Теория перехода Уильяма Бриджеса
3. Типы организационных структур

### **7.3.6. Примерная тематика и содержание КП**

Цель курсовой работы сформулирована далее в разделе «Содержание и порядок выполнения курсовой работы».

#### ***Содержание индивидуального задания (курсового проекта)***

*Тема курсового проекта:* Управление изменениями на предприятия.

*Объект проекта* – свободный, выполняется по материалам той организации, где студент проходил экономико-управленческую практику. В том случае, если у студента отсутствует необходимый комплект материалов для выполнения курсового проекта, он предоставляется преподавателем.

Для успешного выполнения курсового проекта необходимы следующие исходные данные:

- краткая характеристика предприятия, с обязательным указанием сферы деятельности и перечня продуктов и услуг;
- организационно-управленческая структура предприятия;
- перечень функций субъектов управления и структурных подразделений (должностные инструкции и положения об организации отделов на предприятии);
- описание внешней среды предприятия (законодательство, конкуренты, поставщики, потребители, экономическая ситуация в отрасли и т.п.)
- описание информационной структуры предприятия с указанием программных продуктов используемых для автоматизации процессов управления.

Курсовой проект по организационным изменениям способствует закреплению и выработке следующих знаний и навыков:

- теоретических знаний о современных проблемах управления;
- теоретических знаний об основах управления конкурентоспособностью предприятия;
- теоретических знаний о современных методах и способах повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта;
- навыков диагностики и анализа системы управления предприятием;
- навыков по анализу и оценке проблем функционирования предприятия;
- навыков практического использования методического инструментария управления изменениями;

- навыков поиска и обоснования экономической целесообразности мероприятий в рамках проекта по управлению изменениями на предприятии.

*Цель выполнения курсового проекта:* закрепить и углубить знания, полученные при изучении курса, и приобрести навыки решения практических задач, возникающих при управлении бизнесом и производством.

*Задачами курсового проекта являются:*

- анализ состояния организации (определение области, в которой необходимы организационные изменения);
- анализ внешней и внутренней среды организации (PEST, SWOT);
- описание процессной структуры предприятия;
- структуризация бизнес-процесса;
- выбор возможной стратегии изменения и развития организации
- разработка проекта организационных изменений.

Курсовой проект по дисциплине «Управление проектами и изменениями» (по части «Управление изменениями») является самостоятельной учебно-исследовательской работой в рамках подготовки студентов к обоснованию рекомендательной части дипломной работы.

Курсовой проект предполагает владение студентом приемами самостоятельного оформления программного обеспечения расчетов в «Exell» и оформления графиков зависимости показателей. К курсовому проекту обязательно прилагаются результаты на информационном носителе.

Курсовой проект должен включать в себя *следующие элементы:*

- содержание;
- введение;
- краткую характеристику предприятия;
- идентификацию и классификацию бизнес-процессов предприятия;
- определение деформации макро-, микро- и внутренней среды бизнеса;
- идентификацию и структуризацию проблем функционирования предприятия;
- определение ключевых факторов успеха (КФУ);
- выявление взаимосвязи между бизнес-процессами и КФУ;
- оценку эффективности функционирования бизнес-процессов;
- выбор и обоснование возможной стратегии изменений и развития организации;
- составление программы организационных изменений;
- определение потребности в материально-технической и ресурсной базе, в соответствии с произошедшими изменениями.
- заключение;
- список использованных источников;

- приложения
- 2-3 листа формата А1, содержащих основные результаты работы.

*Содержание курсового проекта.* Включает в себя наименование всех разделов, подразделов, пунктов (если необходимо) с указанием страниц.

**Введение.** Содержит краткое изложение актуальности проведения организационных изменений, формулировку цели и задач исследования. Объем введения до 3 страниц.

**Краткая характеристика предприятия.** Этот раздел включает в себя описание видов деятельности, организационно-правовую форму, характеристику материально-технической базы и персонала, а также результативные показатели деятельности предприятия (объемы производства и реализации продукции, доходность деятельности, занимаемую долю рынка, уровень конкурентоспособности и т.п.)

**Определение деформации макро-, микро- и внутренней среды бизнеса.** В рамках этого раздела, посредством соответствующего аналитического инструментария, необходимо наглядно проиллюстрировать возникшие в процессе функционирования хозяйствующего субъекта диспропорции элементов макро-, микро- и внутренней среды бизнеса. В качестве иллюстративного инструментария, который позволяет наглядно продемонстрировать возникшие диспропорции следует использовать Эниограмму конфигураций макро -, микро – и внутренней среды бизнеса.

**Идентификация и классификация бизнес-процессов предприятия.** В этом разделе формируется примерный список бизнес-процессов, обеспечивающих успешное функционирование предприятия и реализацию его миссии, уставных целей и задач. При этом не существует конкретного, типового перечня бизнес-процессов. Их число определяется размерами, сферой деятельности, перспективными и текущими планами предприятия и т.п. Для выполнения курсового проекта рекомендуется выделить 8 – 10 основных, вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов.

**Идентификация и структуризация проблем функционирования предприятия.** В рамках этого раздела, на базе данных полученных в предыдущих пунктах формулируются и классифицируются основные проблемы предприятия, которые будут выступать в качестве целевых ориентиров для определения ключевых факторов успеха (КФУ).

**Определение ключевых факторов успеха.** В этом разделе необходимо сформулировать ключевые факторы, определяющие успешное функционирование предприятия на рынке конкретных товаров и услуг. При формулировании списка КФУ следует исходить из специфики предприятия.

Например, издержки, качество продукции, прогрессивность оборудование и технологии, квалификация персонала и т.п. Для выполнения курсового проекта необходимо выделить 7 – 8 КФУ.

Выявление взаимосвязи между бизнес-процессами и КФУ. В этом разделе предполагает создание матрицы взаимосвязи между бизнес-процессами и КФУ.

Выбор и обоснование возможных стратегий изменения и развития организации. Разработка плана по внедрению наиболее эффективной стратегии.

Определение материально-технической и ресурсной базы программы организационных изменений. В рамках этого подпункта необходимо определить составляющие, которые участвуют в процессе:

основные производственные фонды (машины и оборудование);

персонал.

сырье и материалы;

информационные ресурсы (нормативно-правовая документация, специализированные источники информации и т.п.).

Заключение. В этом разделе должны быть кратко отражены основные результаты, полученные в процессе выполнения работы.

Список использованной литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32 – 2001. При необходимости, по тексту курсового проекта, необходимо обязательно делать ссылки на использованную литературу, приведенную в итоговом списке. Ссылка заключается в квадратные скобки, внутри которых указывается порядковый номер источника в списке. Список должен содержать не менее 20 источников.

Приложения являются не обязательным разделом курсового проекта и представляются по мере необходимости, чтобы не перегружать основную часть сведения справочного характера (например, таблицы содержащие статистическую информацию и др.) В основном тексте обязательна ссылка на соответствующие приложения. Объем приложений не ограничен.

Общий объем работы – 40 – 50 машинописных страниц.

### **7.3.7. Паспорт фонда оценочных средств**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции или ее части	Наименование оценочного средства
1.	Развитие науки и практики	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2,	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение



	управления проектами в истории мирового менеджмента. Методологические аспекты управления проектной деятельностью.	ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
2.	Анализ основных характеристик проекта.	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
3.	Управление процессом подготовки проекта: аналитико-прогностический этап процессом подготовки проекта: аналитико-прогностический этап	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
4.	Планирование как важная функция управления проектами	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
5.	Управление реализацией проекта	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен

6.	Социально-психологические аспекты управления проектами.	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
7.	Правовые аспекты управления проектами	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
8.	Управление изменениями: основные понятия и термины. Системный подход к организации, как объекту управления	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
9.	Природа организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
10.	Модели объектов изменений в организациях	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен

11.	Модели организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
12.	Теории и модели жизненных циклов	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
13.	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
14.	Стратегии проведения организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
15.	Реструктуризация систем управления организаций	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен

16.	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен
17.	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, ОПК-4, ОПК-6; ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-13	Индивидуальный опрос (ИО), выполнение практической работы (ПР), текущая проверка выполнения СР по дисциплине, Тестирование (Т), Курсовой проект (КП), Экзамен

#### **7.4. Порядок процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на этапе промежуточного контроля знаний**

При проведении экзамена обучающемуся предоставляется 60 минут на подготовку. Опрос обучающегося по билету на устном экзамене не превышает двух астрономических часов.

Во время проведения экзамена (зачета) обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также вычислительной техникой.

### **8. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), РАЗРАБОТАННОГО НА КАФЕДРЕ**

Рекомендации:

- по планированию и организации времени, необходимого для изучения дисциплины;

- по подготовке к практической работе, рекомендации по организации самостоятельной работы;
- по планированию и организации работы над курсовым проектом;
- по работе с литературой;
- по подготовке к итоговой аттестации

содержатся в разделе «Методические рекомендации по изучению дисциплины» УМК дисциплины, доступ к которому открыт в библиотеке института.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить 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 удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам.
Курсовой проект	При работе над курсовым проектом необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и решение задач на практических занятиях
Подготовка к экзамену (зачету)	При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и решение задач на практических занятиях.

## **10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**10.1. Перечень основной и дополнительной литературы необходимой для освоения дисциплины (модуля):**

**Основная литература:**

1. 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.
2. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С.А. Колодяжный, Е.В. Баутина, С.А. Баркалов, Н.Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.
3. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учеб. пособие. - Ростов н/Д : Феникс, 2009 -327, [3] с.
4. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. - Москва : Дашков и К, 2014 -304 с., <http://www.iprbookshop.ru/17599>
5. Оркина Е.А. Управление изменениями: учебное пособие. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2014 -190 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Троицкий М., Груча Б. Управление проектами: Учебное пособие. - Москва : Финансы и статистика, 2013 -302 с., <http://www.iprbookshop.ru/12454>
2. 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>
3. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы: учебное пособие : рек. Метод. советом Моск. физ.-техн. ин-та. - Москва : ПМСОФТ, 2007 -139 с.
4. 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>
5. Кужева С. Н. Управление изменениями: Учебное пособие. - Омск : Омский государственный университет, 2011 -140 с., <http://www.iprbookshop.ru/24951>
6. Семьянинов П.В. Управление изменениями в организациях: учеб. пособие. - Тамбов : ТГУ, 2011 – 83 с.

#### **10.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине(модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем:**

1. Консультирование посредством электронный почты.
2. Использование презентаций при проведении лекционных занятий.

#### **10.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля):**

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 РМІ

11. <http://www.pro-invest.com> / Сайт компании “Про-Инвест Консалтинг” (Россия). Производитель ПО для Управления проектами.

## **11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА. НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

1. Компьютерный класс, который позволяет реализовать неограниченные образовательные возможности с доступом в сеть Интернет на скорости 6 мегабит в секунду. С возможностью проводить групповые занятия с обучаемыми, а так же онлайн (оффлайн) тестирование.
2. Компьютерный центр, который позволяет реализовать неограниченные образовательные возможности с доступом в сеть Интернет на скорости 6 мегабит в секунду. С возможностью проводить групповые занятия с обучаемыми.
3. Библиотечный электронный читальный зал с доступом к электронным ресурсам библиотек страны и мира. В количестве 3-х мест.
4. Персональный компьютер 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.
5. 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.

## **12. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (образовательные технологии)**

При реализации программы дисциплины «Управление проектами и изменениями» используются различные образовательные технологии с учетом внедрения инновационных приемов и способов обучения при одновременном использовании традиционных методик.

Лекционный курс (54/16 часа) содержит теоретический и практический материал, отражающий современное состояние научных концепций по данной тематике и снабженный примерами. В процессе лекционного занятия студенты слушают преподавателя, задают вопросы, решают задачи, часть информации конспектируют. Лекционные занятия дополняются демонстрацией слайдов с использованием ПК и проектора, концентрирующих внимание слушателей на ключевых моментах лекционного материала.

Практические занятия (54/12 часа) проводятся в форме:

а) занятия, предполагающего:

- проблемно-концептуальный доклад, на котором обсуждаются вопросы, не вошедшие в лекционный курс;

- решение практических задач с использованием кейс-технологии, дискуссии, мозговой штурм, аргументированное эссе.

- владение компьютерными технологиями студентов на основе результатов входного контроля по тестовым заданиям по работе с типовым программным обеспечением. Далее по темам дисциплины каждый студент получает индивидуальное задание, решение которого подразумевает использование современных компьютерных технологий, и участвует в решении поставленной задачи. В течение семестра студенты выполняют задачи, указанные преподавателем к каждому занятию.

б) контрольного занятия.

Проведение лекционных и практических занятий осуществляется с постановкой проблемных вопросов, допускающих возникновение дискуссий, решение совместных практических задач, что предполагает активное включение студентов в образовательный процесс.

**На самостоятельную работу** выносятся следующие виды деятельности:



- проработка лекций и подготовка к практическим занятиям – включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий;

- решение и подготовка индивидуальных задач на практическое занятие – проводится под контролем преподавателя;

- подготовка докладов, сообщений и эссе;

- работа над курсовым проектом – включает самостоятельную проработку всех пунктов содержания проекта и обсуждение проблемных вопросов с преподавателем.

По завершении тем, для закрепления материала рекомендуется тестирование и выдача самостоятельных заданий в виде реализации отдельных алгоритмов по изученным темам.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО 3+ , утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016г. N 7, с учетом рекомендаций и ПрООП ВПО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

**Руководитель основной образовательной программы**

д.т.н., профессор \_\_\_\_\_/А. И. Половинкина/

Рабочая программа одобрена учебно-методической комиссией факультета «Экономики, менеджмента и информационных технологий»

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_.

Председатель \_\_\_\_\_  
учёная степень и звание, подпись инициалы, фамилия

Эксперт \_\_\_\_\_  
(место работы) (занимаемая должность)  
\_\_\_\_\_  
(подпись) (инициалы, фамилия)

М П  
организации