

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

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

(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.


Э.В. Соболев

« 15 » февраля 2022 г.



Рубин А.Г.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЕКТЕ

Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Управление проектами»
очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета
(протокол № 48 от 15.02.2022)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 12 от 12.02.2022)*

Краснодар 2022

УДК 33
ББК 65.290
Р 82

Рубин А.Г.

Управление изменениями в проекте. Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами», очно-заочная форма обучения. – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2022. – 72 с.

Дисциплина «Управление изменениями в проекте» относится дисциплинам модуля профиля части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

Учебное издание

Рубин Александр Гарриевич

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЕКТЕ

Рабочая программа дисциплины

Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финансового университета

© Рубин А.Г. 2022
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2022

Содержание

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине..	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	8
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	9
5.1	Содержание дисциплины.....	9
5.2	Учебно-тематический план.....	12
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	14
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	21
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	21
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	26
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	30
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	61
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	62
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	63
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	70
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	70
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	70
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	70
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	72

1 Наименование дисциплины

Б1.В.02.10 «Управление изменениями в проекте».

Цель дисциплины – подготовка высококлассных специалистов, имеющих фундаментальные теоретические знания и индивидуализированные практические компетенции, способных осуществлять управление изменениями в проекте.

Задачи дисциплины:

- изучение проекта как объекта управления;
- выявление особенностей управления проектом в зависимости от сферы деятельности и выработка методологии;
- определение роли проектов в развитии экономики и научно-технического прогресса;
- организация процесса управления изменениями в проекте.

2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Совместно с другими дисциплинами профессионального цикла ОС ВО Финуниверситета учебная дисциплина «Управление изменениями в проекте» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций бакалавра менеджмента:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Управление изменениями в проекте»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<i>Профессиональные компетенции профиля (ПКП)</i>			
ПКП-1	Владение категориальным аппаратом, а также основными положениями стандартов управления проектами, а также специализированных программных продуктов	1. Демонстрирует знание категориального аппарата управления проектами.	– <i>знать</i> категориальный аппарат управления проектами; – <i>уметь</i> применять категориальный аппарат управления проектами в практической деятельности.
		2. Реализует способность применять основные положения стандартов управления проектами.	– <i>знать</i> основные положения стандартов управления проектами; – <i>уметь</i> применять основные положения стандартов управления проектами.
		3. Использует специализированные программные продукты в процессе управления проектами.	– <i>знать</i> особенности специализированных программных продуктов, используемых в процессе управления проектами; – <i>уметь</i> использовать специализированные программные продукты в процессе управления проектами.
ПКП-4	Способность участвовать в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов, для чего осуществлять	1. Осуществляет руководство исполнителями в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов.	– <i>знать</i> принципы и методы руководства исполнителями в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов; – <i>уметь</i> осуществлять руководство исполнителями в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов.
		2. Применяет	– <i>знать</i> основные инструменты

	руководство исполнителями, применять инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализовывать мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта	инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте.	контроля содержания и управления изменениями в проекте; – <i>уметь</i> применять инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте.
		3. Реализует способность организовывать мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.	– <i>знать</i> принципы и методы организации мероприятий по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта; – <i>уметь</i> организовывать и проводить мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.
ПКП-5	Способность осуществлять действия, связанные с закрытием проекта, направленные на завершения работ, передачу результата заказчику и урегулирование отношений, связанных с закрытием проекта	1. Реализует способность осуществлять действия, связанные с закрытием проекта.	– <i>знать</i> принципы и методы осуществления действий, связанных с закрытием проекта; – <i>уметь</i> осуществлять действия, связанные с закрытием проекта.
		2. Осуществляет завершение работ, передачу результата заказчику и урегулирование отношений, связанных с закрытием проекта.	– <i>знать</i> способы завершения работ, передачи результата заказчику и урегулирования отношений, связанных с закрытием проекта. – <i>уметь</i> осуществлять завершение работ, передачу результата заказчику и урегулирование отношений, связанных с закрытием проекта.

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями в проекте» относится к дисциплинам модуля профиля части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Введение в специальность», «Стратегический менеджмент», «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Теория организации», «Организационное поведение», «Управление проектами».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Управление изменениями в проекте» будут использованы студентами при изучении последующих профессиональных дисциплин: «Управление эффективностью и результативностью», «Управление рисками, возможностями и безопасностью в проекте», «Управление закупками и контрактами проекта», «Оценка в проектном анализе и проектное финансирование», предусмотренных учебным планом, при выполнении контрольной работы, а также при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Управление эффективностью и результативностью	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	Управление рисками, возможностями и безопасностью в проекте	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Управление закупками и контрактами проекта	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	Оценка в проектном анализе и проектное финансирование	*		*	*	*		*	*		*	*

4 Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» общая трудоёмкость дисциплины составляет 7 зач. ед., 252 часа (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Управление изменениями в проекте» очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	7 з.е., 252 ч.	252
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	28	28
<i>Лекции</i>	12	12
<i>Практические и семинарские занятия занятия,</i>	16	16
<i>в т.ч., занятия в интерактивных формах</i>	14	14
<i>Самостоятельная работа</i>	224	224
<i>В семестре</i>	188	188
<i>В сессию</i>	36	36
Вид текущего контроля	курс. раб.	курс. раб.
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями

Сущность и классификация организационных изменений. Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации.

Тема 2. Изменения в проекте

Инициаторы изменения в проекте. Направленность изменений. Причины внесения изменений: невозможность предвидения на стадии разработки проекта новых проектных решений, более эффективных материалов, конструкций и технологий и т. д., а также отставание в ходе реализации проекта от запланированных сроков, объемов вследствие непредвиденных обстоятельств.

Тема 3. Контроль в ходе управления изменениями проекта

Цели контроля изменений. Оценки влияния приводящих к положительным или негативным изменениям в проекте; уже совершившихся изменений в проекте; и для управления изменения в проекте по мере их появления. Содержание общего контроля изменений. Входные данные общего контроля изменений. Набор формальных процедур, установленных внутрифирменным стандартом реализующей проект организации, которые определяют регламент изменений ранее принятых официальных документов проекта и порядок их утверждения.

Тема 4. Создание системы изменений проекта

Использование программных продуктов. Процедуры обработки изменений, (например, в ходе регламентных работ с ограниченным временем принятия решения или при возникновении чрезвычайных ситуаций). Содержание результатов общего контроля изменений: модифицированный базовый план проекта с учетом утвержденных изменений.

Тема 5. Роль комиссий в реализации функции общего контроля изменений

ChangeControlBoard. Права и обязанности комиссии. Цели работы комиссии. Входные данные контроля содержания. Регламент, в соответствии с которым производятся изменения, определяются форма и последовательность прохождения документов по изменениям, уровень и полномочия лиц, ответственных за принятие, согласование или отклонение изменений.

Тема 6. Определение формальных процедур управления изменениями

Элементы проекта и факторы, влияющие на реализацию проекта, которые могут меняться: цели и планы проекта; механизмы реализации проекта; использование ресурсов, контракты и обязательства по ним; используемые стандарты и нормативы; география размещения объектов; внешние факторы, влияющие на проект.

Тема 7. Причины изменений в содержании работ

Изменения конъюнктуры на рынке; действия и намерения конкурентов; технологические изменения, изменения в ценах и доступности ресурсов; экономическая нестабильность; ошибки в планах и оценках; ошибки в выборе методов, инструментов, организационной структуре или стандартах; изменения в контрактах и спецификациях; задержки поставок или поставки, не соответствующие требованиям качества; необходимость ускорения работ; влияние других проектов.

Тема 8 Осознанные (желательные) изменения проекта и вынужденные изменения

Необходимость ускорения выполнения проектов. Вынужденные

изменения – необходимость распознавания. Неконтролируемые изменения. Применение соответствующих подходов для эффективного управления изменениями в ходе реализации проекта. Реализация эффективной взаимосвязи между участниками проекта; разграничение ролей и ответственности, связанных с каждым изменением; возможность отслеживать влияние изменений на временные и стоимостные показатели проекта.

Тема 9. Документирование изменений проекта

Документы, регламентирующие учёт и сопровождение каждого отдельного изменения от появления потребности в нём до его полной реализации. Запрос на изменение, пять основных стадий. Детальное описание изменения и его последствий.

Тема 10. Циклы контроля изменений

Описание. Оценка. Одобрение. Реализация. Подтверждение исполнения. Контроль корректного и полного выполнения работ в рамках данного изменения.

Тема 11. Основные методы и инструменты управления изменениями

Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности проекта Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Поддерживающиеся подпроцессы на этой стадии и формирование механизма мотивации к закреплению изменений.

5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Управление изменениями в проекте»

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Занятия в интерактивных формах		
1.	Теоретические основы управления изменениями	22	2	1	1	1	20	Выполнение разноуровневых заданий, тест
2.	Изменения в проекте	22	2	1	1	1	20	Выполнение разноуровневых заданий, тест
3.	Контроль в ходе управления изменениями проекта	22	2	1	1	1	20	Выполнение разноуровневых заданий, тест
4.	Создание системы изменений проекта	22	2	1	1	1	20	Выполнение разноуровневых заданий, тест
5.	Роль комиссий в реализации функции общего контроля изменений	23	3	1	2	1	20	Выполнение разноуровневых заданий, тест
6.	Определение формальных процедур управления изменениями.	23	3	1	2	1	20	Выполнение разноуровневых заданий, тест
7.	Причины изменений в содержании работ	23	3	1	2	2	20	Выполнение разноуровневых заданий, тест
8.	Осознанные (желательные) изменения проекта и вынужденные изменения	21	1	1	—	—	20	Выполнение разноуровневых заданий, тест

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в интер- активных формах		
9.	Документирование изменений проекта	23	3	1	2	2	20	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
10.	Циклы контроля изменений	25	3	1	2	2	22	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
11.	Основные методы и инструменты управления изменениями	26	4	2	2	2	22	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
	В целом по дисциплине	252	28	12	16	14	224	
	Итого в %					50		

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель проведения практических занятий – более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Содержание практических занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Управление изменениями в проекте» подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические основы управления изменениями	Сущность и классификация организационных изменений. Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации
Тема 2. Изменения в проекте	Инициаторы изменения в проекте. Направленность изменений. Причины внесения изменений: невозможность предвидения на стадии разработки проекта новых проектных решений, более эффективных материалов, конструкций и технологий и т. д., а также отставание в ходе реализации проекта от запланированных сроков, объемов вследствие непредвиденных обстоятельств. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации

Тема 3. Контроль в ходе управления изменениями проекта	Цели контроля изменений.Оценки влияния приводящих к положительным или негативным изменениям в проекте; уже совершившихся изменений в проекте; и для управления изменения проекте по мере их появления. Содержание общего контроля изменений. Входные данные общего контроля изменений. Набор формальных процедур, установленных внутрифирменным стандартом реализующей проект организации, которые определяют регламент изменений ранее принятых официальных документов проекта и порядок их утверждения. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации, заполнение шаблонов
Тема 4. Создание системы изменений проекта	Использование программных продуктов. Процедуры обработки изменений, (например, в ходе регламентных работ с ограниченным временем принятия решения или при возникновении чрезвычайных ситуаций). Содержание результатов общего контроля изменений: модифицированный базовый план проекта с учетом утвержденных изменений. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации
Тема 5. Роль комиссий в реализации функции общего контроля изменений	ChangeControlBoard. Права и обязанности комиссии. Цели работы комиссии. Входные данные контроля содержания. Регламент, в соответствии с которым производятся изменения, определяются форма и последовательность прохождения документов по изменениям, уровень и полномочия лиц, ответственных за принятие, согласование или отклонение изменений. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Дискуссия
Тема 6. Определение формальных процедур управления изменениями	Элементы проекта и факторы, влияющие на реализацию проекта, которые могут меняться: цели и планы проекта; механизмы реализации проекта; использование ресурсов, контракты и обязательства по ним; используемые стандарты и нормативы; география размещения объектов; внешние факторы, влияющие на проект. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации

Тема 7. Причины изменений в содержании работ	Изменения конъюнктуры на рынке; действия и намерения конкурентов; технологические изменения, изменения в ценах и доступности ресурсов; экономическая нестабильность; ошибки в планах и оценках; ошибки в выборе методов, инструментов, организационной структуре или стандартах; изменения в контрактах и спецификациях; задержки поставок или поставки, не соответствующие требованиям качества; необходимость ускорения работ; влияние других проектов. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации
Тема 9. Документирование изменений проекта	Документы, регламентирующие учёт и сопровождение каждого отдельного изменения от появления потребности в нём до его полной реализации. Запрос на изменение, пять основных стадий. Детальное описание изменения и его последствий. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации
Тема 10. Циклы контроля изменений	Описание. Оценка. Одобрение. Реализация. Подтверждение исполнения. Контроль корректного и полного выполнения работ в рамках данного изменения. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации
Тема 11. Основные методы и инструменты управления изменениями	Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности проекта Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркинг-проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Поддерживающиеся подпроцессы на этой стадии и формирование механизма мотивации к закреплению изменений. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Работа в малых группах. Разбор практической ситуации

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение ситуации, связанной с внедрением организационных изменений и изменением имиджа организации.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Охарактеризуйте понятие «организационные изменения».

2. Дайте классификацию организационных изменений.
3. Каковы особенности изменения и развития организации?
4. Назовите основные модели жизненного цикла организации.

Тема 2 Изменения в проекте

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение ситуации, связанной с определением стадии жизненного цикла организации по рыночным переменным

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Кто может являться инициатором изменения в проекте?
2. Какова направленность изменений?
3. В чем состоят причины внесения изменений в проект?

Тема 3 Контроль в ходе управления изменениями проекта

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является принятие решения о возможности изменения базового плана проекта, идентификация рисков, их анализ и разработка плана реагирования на риски.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Каковы цели контроля изменений?
2. Опишите содержание процесса общего контроля изменений.
3. Каковы входные данные общего контроля изменений?
4. Кто должен осуществлять мониторинг реализации проекта?

Тема 4 Создание системы изменений проекта

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является создание системы изменений учебного проекта и рассмотрение процедур обработки изменений.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Почему в ходе реализации проекта неизбежны изменения?
2. Опишите процедуры обработки изменений.
3. Каково содержание результатов общего контроля изменений?
4. Как соотносится система управления изменениями и система управления конфигурацией проекта?

Тема 5 Роль комиссий в реализации функции общего контроля изменений

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является распределение в группе ролей участников комиссии по изменениям, а также определение их компетенций.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Каковы права и обязанности комиссии при осуществлении изменений в проекте?
2. Каковы цели работы комиссии?
3. Опишите входные данные контроля содержания.
4. Каковы особенности регламента, в соответствии с которым производятся изменения?

Тема 6 Определение формальных процедур управления изменениями

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является формирование структуры контроля на примере учебного проекта.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Как будет ограничен доступ к контролируемому элементу?
2. Кто будет вносить изменения в элементы проекта?
3. Как будет контролироваться круг этих лиц?
4. Есть ли необходимость регистрировать изменения?
5. Как исполнители будут знать, что работают с последней версией продукта проекта?

Тема 7 Причины изменений в содержании работ

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является определение отклонения по стоимости, индекса выполнения стоимости, отклонения по срокам, индекса выполнения сроков учебного проекта и выводы о текущем состоянии проекта.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Каковы причины изменения конъюнктуры на рынке?
2. Как технологические изменения влияют на проект?
3. Как изменения в ценах и доступности ресурсов влияют на проект?

4. Как ошибки в организационной структуре или стандартах влияют на проект?

5. Когда возникает необходимость ускорения работ?

Тема 9 Документирование изменений проекта

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является разработка отчета о ходе проекта по шаблону и принятие решения о корректирующих действиях проекта.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Назовите документы, регламентирующие учёт и сопровождение каждого отдельного изменения?

2. Раскройте содержание запроса на изменение.

3. Дайте детальное описание какого-либо изменения в проекте и его последствий.

Тема 10 Циклы контроля изменений

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение цикла контроля изменений.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Какие методы контроля вы можете применить к реализации проекта своей курсовой (выпускной квалификационной) работы?

2. Когда уместно применение этих методов контроля?

3. По каким показателям следует контролировать ваш проект?

4. Кто и когда должен получить информацию о ходе реализации проекта?

Тема 11 Основные методы и инструменты управления изменениями

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение основных методов и инструментов управления изменениями.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Как происходят изменения в организациях?

2. Какие изменения можно считать незапланированными?

3. Какой характер носит большинство незапланированных изменений?

4. Что такое «планируемая перестройка»?
5. Какие типичные вопросы задаются при планировании?
6. Что такое «навязанные изменения»?
7. Что такое «изменения с участием»?
8. Какие уровни и формы участия существуют?
9. Каковы характерные черты изменений с использованием переговоров?

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента (СРС) – это вид учебной деятельности, предназначенный для приобретения знаний, навыков и умений в объеме изучаемой дисциплины согласно требованиям ФГОС ВО Финансовый университет (Приказ № 2571/о от 30.12.2014 г.), которая выполняется студентом индивидуально. Она может осуществляться под руководством преподавателя или без его участия. СРС является важным видом учебной и научной деятельности студентов, которая направлена на подготовку компетентного, свободно владеющего своей профессией, способного к постоянному профессиональному росту.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- написание курсовой работы;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению

подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения отводится 224 часа учебного времени (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Управление изменениями в проекте» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические основы управления изменениями	Сущность и классификация организационных изменений. Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.
Тема 2. Изменения в проекте	Инициаторы изменения в проекте. Направленность изменений. Причины внесения изменений: невозможность предвидения на стадии разработки проекта новых проектных решений, более эффективных материалов, конструкций и технологий и т. д., а также отставание в ходе реализации проекта от запланированных сроков, объемов вследствие непредвиденных обстоятельств.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 3. Контроль в ходе управления изменениями проекта	Цели контроля изменений. Оценки влияния приводящих к положительным или негативным изменениям в проекте; уже совершившихся изменений в проекте; и для управления изменения проекта по мере их появления. Содержание общего контроля изменений. Входные данные общего контроля изменений. Набор формальных процедур, установленных внутрифирменным стандартом реализующей проект организации, которые определяют регламент изменений ранее принятых официальных документов проекта и порядок их утверждения.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.
Тема 4. Создание системы изменений проекта	Использование программных продуктов. Процедуры обработки изменений, (например, в ходе регламентных работ с ограниченным временем принятия решения или при возникновении чрезвычайных ситуаций). Содержание результатов общего контроля изменений: модифицированный базовый план проекта с учетом утвержденных изменений.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.
Тема 5. Роль комиссий в реализации функции общего контроля изменений	ChangeControlBoard. Права и обязанности комиссии. Цели работы комиссии. Входные данные контроля содержания. Регламент, в соответствии с которым производятся изменения, определяются форма и последовательность прохождения документов по изменениям, уровень и полномочия лиц, ответственных за принятие, согласование или отклонение изменений.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 6. Определение формальных процедур управления изменениями	Элементы проекта и факторы, влияющие на реализацию проекта, которые могут меняться: цели и планы проекта; механизмы реализации проекта; использование ресурсов, контракты и обязательства по ним; используемые стандарты и нормативы; география размещения объектов; внешние факторы, влияющие на проект.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.
Тема 7. Причины изменений в содержании работ	Изменения конъюнктуры на рынке; действия и намерения конкурентов; технологические изменения, изменения в ценах и доступности ресурсов; экономическая нестабильность; ошибки в планах и оценках; ошибки в выборе методов, инструментов, организационной структуре или стандартах; изменения в контрактах и спецификациях; задержки поставок или поставки, не соответствующие требованиям качества; необходимость ускорения работ; влияние других проектов.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.
Тема 8 Осознанные (желательные) изменения проекта и вынужденные изменения	Необходимость ускорения выполнения проектов. Вынужденные изменения - необходимость распознавания. Неконтролируемые изменения. Применение соответствующих подходов для эффективного управления изменениями в ходе реализации проекта. Реализация эффективной взаимосвязи между участниками проекта; разграничение ролей и ответственности, связанных с каждым изменением; возможность отслеживать влияние изменений на временные и стоимостные показатели проекта.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 9. Документирование изменений проекта	Документы, регламентирующие учёт и сопровождение каждого отдельного изменения от появления потребности в нём до его полной реализации. Запрос на изменение, пять основных стадий. Детальное описание изменения и его последствий.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.
Тема 10. Циклы контроля изменений	Описание. Оценка. Одобрение. Реализация. Подтверждение исполнения. Контроль корректного и полного выполнения работ в рамках данного изменения.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.
Тема 11. Основные методы и инструменты управления изменениями	Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности проекта Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Поддерживающиеся подпроцессы на этой стадии и формирование механизма мотивации к закреплению изменений.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - написание курсовой работы; - подготовка к экзамену.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

В аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов входит работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с интернет-ресурсами, подготовка к практическим занятиям, написание курсовой работы, подготовка к экзамену.

Методические рекомендации по выполнению курсовой работы приведены в п. 10.

Перечень контрольных вопросов по дисциплине

1. Сущность и классификация организационных изменений.
2. Особенности изменения и развития организации.
3. Сравнительная характеристика больших и малых организаций.
4. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.
5. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
6. Политика изменений в организации.
7. Инициаторы изменения в проекте.
8. Направленность изменений.
9. Причины внесения изменений
10. Цели контроля изменений.
11. Оценки влияния приводящих к положительным или негативным изменениям в проекте
12. Содержание общего контроля изменений.
13. Входные данные общего контроля изменений.
14. Набор формальных процедур, установленных внутрифирменным стандартом
15. Использование программных продуктов.
16. Процедуры обработки изменений.

17. Содержание результатов общего контроля изменений
 18. Модифицированный базовый план проекта с учетом утвержденных изменений.
 19. ChangeControlBoard. Права и обязанности комиссии.
 20. Входные данные контроля содержания.
 21. Регламент, в соответствии с которым производятся изменения
 22. Элементы проекта и факторы, влияющие на реализацию проекта
 23. Необходимость ускорения выполнения проектов.
 24. Вынужденные изменения – необходимость распознавания.
- Неконтролируемые изменения.
25. Применение соответствующих подходов для эффективного управления изменениями в ходе реализации проекта.
 26. Реализация эффективной взаимосвязи между участниками проекта;
 27. Разграничение ролей и ответственности, связанных с каждым изменением;
 28. Возможность отслеживать влияние изменений на временные и стоимостные показатели проекта.
 29. Документы, регламентирующие учёт и сопровождение каждого отдельного
 30. Запрос на изменение, пять основных стадий.
 31. Детальное описание изменения и его последствий.
 32. Контроль корректного и полного выполнения работ в рамках данного изменения.
 33. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности проекта
 34. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
 35. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
 36. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления.

37. Поддерживающиеся подпроцессы и формирование механизма мотивации к закреплению изменений.

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам изучения дисциплины, состоит из двух частей: текущего контроля студентов – максимальная оценка 40 баллов и результатов работы на экзамене – максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение курсовой работы;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на семинарских и практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Вторая составляющая оценивает работу на экзамене и не может превышать 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель

информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Управление изменениями в проекте» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» проводится в форме экзамена в письменной/устной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержится в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность и классификация организационных изменений.
2. Особенности изменения и развития организации.
3. Сравнительная характеристика больших и малых организаций.
4. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.
5. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
6. Политика изменений в организации.
7. Инициаторы изменения в проекте.
8. Направленность изменений.
9. Причины внесения изменений
10. Цели контроля изменений.
11. Оценки влияния приводящих к положительным или негативным изменениям в проекте
12. Содержание общего контроля изменений.
13. Входные данные общего контроля изменений.
14. Набор формальных процедур, установленных внутрифирменным

стандартом

15. Использование программных продуктов.

16. Процедуры обработки изменений.

17. Содержание результатов общего контроля изменений

18. Модифицированный базовый план проекта с учетом утвержденных изменений.

19. ChangeControlBoard. Права и обязанности комиссии.

20. Входные данные контроля содержания.

21. Регламент, в соответствии с которым производятся изменения

22. Элементы проекта и факторы, влияющие на реализацию проекта

23. Необходимость ускорения выполнения проектов.

24. Вынужденные изменения - необходимость распознавания.

Неконтролируемые изменения.

25. Применение соответствующих подходов для эффективного управления изменениями в ходе реализации проекта.

26. Реализация эффективной взаимосвязи между участниками проекта;

27. Разграничение ролей и ответственности, связанных с каждым изменением;

28. Возможность отслеживать влияние изменений на временные и стоимостные показатели проекта.

29. Документы, регламентирующие учёт и сопровождение каждого отдельного

30. Запрос на изменение, пять основных стадий.

31. Детальное описание изменения и его последствий.

32. Контроль корректного и полного выполнения работ в рамках данного изменения.

33. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности проекта

34. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.

35. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

36. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления.

37. Поддерживающиеся подпроцессы и формирование механизма мотивации к закреплению изменений.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Краснодарский филиал Финуниверситета**

Дисциплина «Управление изменениями в проекте»
Кафедра «Менеджмент и маркетинг» Форма обучения Очно-заочная
Семестр 7 Направление «Менеджмент»
Профиль «Управление проектами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

[illegible]

Подготовил: к.э.н., доцент

А.Г. Рубин

«Утверждаю»

Заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг»,
К.Э.Н., доцент

Х.А. Константириди

«31» августа 2021 г.

Примеры тестовых заданий

1. Причинами роста организаций являются:

- а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
- б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- г) все предыдущие ответы верны.

2. Преимуществами малых организаций являются:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- г) все ответы а), б), в) неверны.

4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);

- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое _____.

7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»)?

8. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны?

9. Изменение – это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

10. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

11. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

12. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;

- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

13. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

14. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

15. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
- г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

16. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

рассматривает организацию как:

а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe –рефрейминг, Restructure –реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew –обновление);

б) периодически проводящуюся реструктуризацию;

в) оба ответа а) и б) верны.

17. Оживление (ревитализация) – это:

а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;

б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;

в) то, что позволяет организации регенерироваться.

18. Обновление имеет дело с:

а) источниками роста компании;

б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;

в) реструктуризацией.

19. Теория *E* исходит из:

а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;

б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;

в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;

г) правильного ответа вообще нет.

20. Теория *О* предполагает:

а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;

б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;

в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

21. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

а) последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация;

4) проверка на прочность и 5) достижение цели;

б) последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;

в) положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;

г) совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

22. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

а) реструктуризация;

б) изменения, ориентированные на организационную структуру;

в) непредвиденные изменения.

23. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;

б) директивную политику и политику переговоров;

в) директивную политику и политику достижения общих целей.

24. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

25. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

26. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

27. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

28. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

- а) страх перед неизвестным, неопределенным;
- б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;

- в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- г) правильного ответа вообще нет.

29. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

30. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления;
- г) все вышеперечисленные меры.

31. Лидеры в организационных изменениях:

- а) обеспечивают достижение цели команды;
- б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
- в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

32. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно

«несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;

б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

в) оба ответа а) и б) верны.

33. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;

б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);

в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

г) все ответы а), б) и в) верны.

34. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;

б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;

в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

35. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;

б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация

решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;

в) верны оба а) и б) ответа.

36. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;

б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;

в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;

г) все ответы а), б) и в) верны.

37. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:

а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;

б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;

в) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

38. Потенциал изменения – это:

а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;

б) нереализованные возможности изменения организации;

в) оба ответа а) и б) верны.

39. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

- а) скорость изменения;
- б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
- в) процессы изменения.

40. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:

- а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
- б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
- в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
- г) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

41. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную;
- г) любую из вышеперечисленных?

42. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);

б) цели и действия;

в) цели, действия и сроки.

43. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;

б) что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей:

в) другое _____.

44. Реструктуризация – это:

а) (от лат. *re*– вновь) совокупность элементов и методов функционирования организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и выработанной стратегией ее развития с целью решения проблем выживания или повышения эффективности;

б) совершенствование структуры управления;

в) перепроектирование отдельных процессов.

45. К формам реструктуризации относятся:

а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;

б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;

в) связанные с реорганизацией юридических лиц формы:

присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние и не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации.

46. Причинами проведения реструктуризации могут быть следующие:

а) кризисное положение организации, возможность банкротства; необходимость изменить (расширить/сократить) сферу деятельности; появление тенденций к спаду/росту объема продаж продукции компании; появление (усугубление) административных проблем; устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов; ухудшение выполнения операций (закупки, производство, сбыт);

б) тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными периодами деятельности компании; невозможность осуществлять контроль хода выполнения работ; отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции компании; изменение стратегии компании;

в) переход компании из одной организационной структуры в другую (например, из линейно-функциональной в дивизиональную или наоборот);

необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внедрение регулярного менеджмента;

г) все предыдущие ответы а), б) и в) верны.

47. К подходам по разработке организационной структуры следует относить:

а) функциональный (сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией, например, инженерный отдел или бухгалтерия);

б) дивизиональный, когда отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемой продукции,

потребителями или по географическому принципу;

в) матричный – предполагает сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум начальникам;

г) командный – создается для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации;

д) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

48. Стратегическое планирование включает следующие этапы:

а) качественный анализ и моделирование бизнеса будущего;

б) качественный анализ, моделирование бизнеса будущего, разработку функциональной программы;

в) другое _____.

49. Какие типовые примеры реструктуризации Вам известны?

а) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния;

б) появление новых функций, сценарная реорганизация;

в) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния, появление новых функций, сценарная реорганизация;

г) правильных ответов нет вообще.

50. Какие способы формирования содержательной части должностных инструкций Вам известны:

а) умозрительная корректировка старых документов; составление должностных инструкций по результатам опроса сотрудников на рабочих местах; использование тарифно-квалификационных справочников;

б) дедуктивный (сверху вниз); индуктивный (снизу вверх); «от процессов»;

в) оба ответа а) и б) верны.

51. Сущность метода *OCAI* в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:

а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;

б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;

в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.

52. Существуют способы «обучения» организационной культуры:

а) только через «инструкции»;

б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;

в) нет правильного ответа.

53. Ключевыми элементами метода *OCAI* являются:

а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;

б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;

в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.

54. Особенности обучающегося подхода:

а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных

коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной

культуры без каких-либо резких воздействий;

б) использование метода *OCAI*;

в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;

г) все перечисленные ответы верны.

55. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:

а) корреляционно-регрессионного анализа;

б) метода балльной оценки;

в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);

г) правильного ответа вообще нет.

56. В диагностике организационной культуры по методу *OCAI* проводится анализ:

а) по альтернативам «теперь»;

б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;

в) по альтернативам *SWOT*-анализа.

57. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;

б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;

в) правильного ответа нет.

58. В адхократической культуре внимание фокусируется на:

- а) внешних позициях и высокой гибкости и индивидуальности подходов к людям;
- б) внутренней поддержке в сочетании со стабильностью и контролем;
- в) гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям;
- г) внешних позициях в сочетании со стабильностью и контролем.

59. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
- б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;
- в) правильного ответа нет.

60. Концепция оптимизации бизнес-процессов основывается на подходах:

- а) методике быстрого анализа решения (*FAST*); бенчмаркинге процесса;
- б) перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса;
- в) методике быстрого анализа решения (*FAST*), бенчмаркинге процесса, перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса.

61. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это:

- а) создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов;
- б) использование большого количества инструментов и методов внутри обычной структуры;
- в) другое _____.

62. Основными принципами реинжиниринга бизнес-процессов

являются:

- а) вовлекать в РБН как можно меньше людей; клиент процесса должен выполнять этот процесс;
- б) обращение с поставщиками как с частью организации; создание множества версий сложных процессов;
- в) уменьшение количества входов в процессы; сохранять децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией;
- г) верны ответы б) и в);
- д) верны ответы а) и г).

63. Реинжиниринг бизнес-процессов включает следующие этапы:

- а) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов, постижение процесса и перепроектирование процесса;
- б) выявление существующих бизнес-процессов, выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса и перепроектирование процесса;
- в) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов и перепроектирование процесса.

64. На этапе выбора процесса для реинжиниринга используют следующие критерии:

- а) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями;
- б) значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов;
- в) осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент;
- г) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями; значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов; осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный

момент.

65. Признаками обучающейся организации, по мнению П. Сенге, являются:

а) формирование общего видения; индивидуальное мастерство; интеллектуальные (ментальные) модели; командное обучение и системное мышление;

б) «обучающийся» подход к выработке стратегии, «партисипативная» политика управления, информационная открытость, учет и контроль

деятельности организации, внутренний обмен, гибкие механизмы вознаграждения, структура, предоставляющая работникам возможности, постоянное «сканирование» окружающей среды, совместные проекты организации и связанных групп, климат, способствующий обучению, постоянное

саморазвитие каждого сотрудника;

в) верны оба ответа а) и б).

66. В основе концепции «обучающейся организации» П. Сенге лежит идея:

а) непрерывного изменения организации;

б) непрерывного образования как персонала, так и организации.

Индивидуальное образование персонала –условие необходимое, но не достаточное для генерирования интеллекта всей организации. Важным фактором является не только то, чему и как учатся сотрудники организации, но и то, насколько эффективно они вносят свои знания в организацию;

в) другое _____.

67. И. Нонака и Х. Такеучи утверждают, что существуют следующие способы трансформации формализованного и неформализованного знания

в организации:

- а) социализация, экстернализация, комбинация и интернализация;
- б) социализация, экстернализация, комбинация;
- в) социализация, экстернализация и интернализация.

68. Социализация –это трансформация знания:

- а) из неформализованного в формализованное;
- б) из формализованного в неформализованное;
- в) из неформализованного в неформализованное.

69. Экстернализация–это трансформация знания:

- а) из неформализованного в формализованное;
- б) из формализованного в формализованное;
- в) из формализованного в неформализованное.

70. Комбинация – трансформация знания:

- а) из формализованного в неформализованное;
- б) из формализованного в формализованное;
- в) из неформализованного в неформализованное.

71. Интернализация–это трансформация знания:

- а) из формализованного в формализованное;
- б) из неформализованного в неформализованное;
- в) из формализованного в неформализованное.

72. Согласно Д. Киму, «обучение» означает:

- а) приобретение дополнительной информации;
- б) расширение способности получать в жизни результаты;
- в) верны оба ответа а) и б).

73. Бенчмаркинг—это:

- а) анализ сильных и слабых сторон организации;
- б) промышленный шпионаж;
- в) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний.

74. Основными этапами бенчмаркинга являются:

- а) выбор продукта, услуги или процесса для сравнения; определение основных критериев оценки; выбор компании или внутрифирменной области для сравнения; сбор информации; анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных; адаптация и применение лучших практических разработок;
- б) бенчмаркинг не имеет этапов проведения;
- в) другое _____.

75. Какие подходы к бенчмаркингу Вам известны?

- а) конкурентный и функциональный;
- б) конкурентный; функциональный, общий и внутренний;
- в) общий и внутренний.

76. К этапам реализации бенчмаркингового проекта относят:

- а) планирование, исследование, наблюдение и улучшение;
- б) сбор информации, анализ, улучшение;
- в) сбор информации, анализ, адаптацию и улучшение.

77. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления организационными изменениями может быть представлена как:

- а) статистический показатель качества процесса или продукта, цель в области совершенствования деятельности и система менеджмента;

- б) политика развития предприятия;
- в) только как статистический показатель.

78. Концепция «Шесть сигм» как цель предполагает:

- а) отношение сотрудников к выполняемой работе;
- б) регулярную отчетность менеджеров;
- в) что компания, чтобы снизить возможные дефекты, задает уровень допустимого стандартного отклонения.

79. Сбалансированная система показателей направлена:

- а) на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов;
- б) на процесс разработки стратегии организации;
- в) верны оба ответа а) и б).

Примеры практико-ориентированных заданий

Задание 1

В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 000 000 рублей. Найти отклонение по срокам и стоимости на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 000 000 рублей.

Сделать выводы о ходе выполнения проекта.

Задание 2

В ходе выполнения проекта запланировано ежемесячное выполнение одной работы стоимостью 200 тыс. руб. На дату контроля – конец 5-го месяца

выполнено 6 работ, на которые потрачено 1 300 тыс. руб.

Определить отклонения по срокам и стоимости данного проекта.
Сделать выводы о ходе его выполнения.

Задание 3

Компания реализует проект по строительству гаражных боксов в количестве 30 единиц. Плановое время строительства 1 гаражного бокса – 5 дней. Плановая стоимость объекта из 30 боксов – 12 000 000 рублей. Определить отклонение по срокам и стоимости, если к концу 30-го дня было построено 7 боксов и на строительство было потрачено 3 000 000 рублей. Сделать выводы о ходе выполнения проекта.

Задание 4

Бюджет проекта – 1 000 000 рублей. На дату контроля по плану должен быть осуществлен ряд работ на сумму 300 000 рублей. Фактически также было израсходовано 300 000 рублей, но при этом произведены работы, плановая стоимость которых составляет – 280 000 рублей. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения нетипичные.

Задание 5

В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 5 недель. Плановая стоимость 1 этажа – 6 000 000 рублей. Найти отклонение по срокам и стоимости на дату контроля – конец 10 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 32 000 000 рублей.

Сделать выводы о ходе выполнения проекта.

Задание 6

В ходе выполнения проекта запланировано ежемесячное выполнение одной работы стоимостью 250 тыс. руб. На дату контроля – конец 7-го месяца выполнено 6 работ, на которые потрачено 1 300 тыс. руб.

Определить отклонения по срокам и стоимости данного проекта. Сделать выводы о ходе его выполнения.

Задание 7

Компания реализует проект по строительству гаражных боксов в количестве 20 единиц. Плановое время строительства 1 гаражного бокса – 4 дня. Плановая стоимость объекта из 20 боксов – 9 000 000 рублей. Определить отклонение по срокам и стоимости, если к концу 20-го дня было построено 6 боксов и на строительство было потрачено 2 800 000 рублей. Сделать выводы о ходе выполнения проекта.

Задание 8

Бюджет проекта – 1 500 000 рублей. На дату контроля по плану должен быть осуществлен ряд работ на сумму 500 000 рублей. Фактически также было израсходовано 500 000 рублей, но при этом произведены работы, плановая стоимость которых составляет – 520 000 рублей. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения нетипичные.

Задание 9

На дату контроля были получены данные по освоенным объемам и фактическим затратам проекта (тыс. руб.):

Работа (операция)	Плановые объемы (PV)	Освоенные объемы (EV)	Фактическая стоимость (AC)
A	15	15	15
B	30	25	30
C	20	25	20
D	25	20	20
E	10	10	15
F	20	15	10

Определить, как выполняется расписание (рассчитать показатели отклонения по срокам и индекс выполнения расписания) по каждой отдельной работе и проекту в целом. Сделать соответствующие выводы.

Задание 10

Бюджет проекта – 200 тыс. руб. На дату контроля были получены данные по освоенным объемам и фактическим затратам проекта (тыс. руб.):

Работа (операция)	Плановые объемы (PV)	Освоенные объемы (EV)	Фактическая стоимость (AC)
A	15	15	15
B	30	25	30
C	20	25	20
D	25	20	20
E	10	10	15
F	20	15	10

Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения: а) нетипичные; б) типичные.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 7 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Управление изменениями в проекте» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами», очно-заочная форма обучения

Код компет енции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКП-1	Владение категориальны м аппаратом, а также основными положениями стандартов управления проектами, а также специализиров анных программных продуктов.	1 Демонстрирует знание категориального аппарата управления проектами.	<p>Задание 1</p> <p>Сделайте доклад на тему «Категориальный аппарат управления проектами».</p> <p>Задание 2</p> <p>Приведите по одному примеру каждого вида проекта.</p>
		2. Реализует способность применять основные положения стандартов управления проектами.	<p>Задание 1</p> <p>Раскройте содержание основных стандартов управления проектами.</p> <p>Задание 2</p> <p>Дайте сравнительную характеристику любых двух стандартов проектного управления (на выбор).</p>
		3. Использует специализированн ые программные продукты в	<p>Задание 1</p> <p>Опишите виды современного программного обеспечения управления проектами.</p> <p>Задание 2</p>

		процессе управления проектами.	Дайте сравнительную характеристику любых двух программных продуктов проектного управления (на выбор).
ПКП-4	Способность участвовать в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов, для чего осуществлять руководство исполнителями, применять инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализовывать мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта	1. Осуществляет руководство исполнителями в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов.	<p>Задание 1</p> <p>Сделайте доклад на тему «Руководство исполнителями в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов».</p> <p>Задание 2</p> <p>На примере конкретного проекта опишите ваши действия в качестве руководителя процессами его исполнения, мониторинга и контроля.</p>
		2. Применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте.	<p>Задание 1</p> <p>Сделайте доклад на тему «Инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте».</p> <p>Задание 2</p> <p>На примере конкретного проекта опишите возможные изменения, необходимость в которых может возникнуть в ходе его реализации.</p>
		3. Реализует способность организовывать мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.	<p>Задание 1</p> <p>Сделайте доклад на тему «Предметные группы процессов управления проектом».</p> <p>Задание 2</p> <p>В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 000 000 рублей. Найти отклонение по срокам и стоимости на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 000 000 рублей.</p>
ПКП-5	Способность осуществлять действия, связанные с закрытием проекта, направленные на завершения работ, передачу	1. Реализует способность осуществлять действия, связанные с закрытием проекта.	<p>Задание 1</p> <p>Сделайте доклад на тему «Процедура закрытия проекта».</p> <p>Задание 2</p> <p>На примере конкретного проекта опишите ваши действия, связанные с его закрытием.</p>

	результата заказчику и урегулирование отношений, связанных с закрытием проекта.	2. Осуществляет завершение работ, передачу результата заказчику и урегулирование отношений, связанных с закрытием проекта.	<p>Задание 1</p> <p>На примере конкретного проекта опишите основные виды работ, осуществляемых при его реализации, и процесс завершения данных работ и передачи результата заказчику.</p> <p>Задание 2</p> <p>На примере ранее выбранного проекта опишите возможную проблемную ситуацию, связанную с его закрытием, и способы ее урегулирования.</p>
--	---	--	--

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1 Резник С.Д. Управление изменениями: учебник [Электронный ресурс] / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. – 4-е изд., стер. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 379 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1066565>.

2 Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2019.

Дополнительная литература

3 Резник С.Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учебное пособие [Электронный ресурс] / С.Д. Резник, М.В. Черниковская; под общ. ред. С.Д. Резника. – 3-е изд., стер. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 210 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>.

4 Кожевина О.В. Управление изменениями: учебник [Электронный ресурс] / О.В. Кожевина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 304 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1002730>.

5 Поташева Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.А. Поташева. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 224 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1055100>.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Ассоциация менеджеров. Деловое объединение России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.amr.ru.
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.
3. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru>.
4. Сайт международного сообщества менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.executive.ru>.
5. Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.expert.ru>.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по выполнению курсовой работы

Выполнение курсовой работы является одним из основных видов самостоятельной работы студентов в вузе, направленной на закрепление, углубление и обобщение знаний по учебной дисциплине, профессиональной подготовке, овладение методами научных исследований, формирование навыков решений творческих задач в ходе научного исследования. Самостоятельное выполнение курсовой работы способствует решению поставленных задач, развивает навыки аналитической работы и служит связью между теоретическим курсом и его применением на практике.

Цель курсовой работы – углубленное освоение теоретических знаний по дисциплине.

Основными задачами выполнения курсовой работы являются:

- систематизация, закрепление, углубление и расширение приобретенных студентом знаний, умений, навыков по учебной дисциплине;
- развитие самостоятельности при выборе методов исследования и творческой инициативы при решении конкретных задач; курсовой работы;
- овладение студентами навыками самостоятельной работы со специальной литературой;
- подготовка студентов к более сложной задаче заключительного этапа учебного процесса – выполнению и защите ВКР.

Требования, предъявляемые к курсовой работе

Структура курсовой работы должна способствовать раскрытию избранной темы. Структурными элементами курсовой работы являются:

Согласно требованиям ОП Финуниверситета по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», курсовая работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть курсовой работы, состоящая из двух разделов:

1) первый раздел: теоретические основы и решения проблемы исследования (теоретический раздел);

2) второй раздел: аналитико-эмпирические решения проблемы исследования, проектные и внедренческие решения проблемы исследования (практический раздел);

- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Раздел «ВВЕДЕНИЕ» должен содержать пункты, отражающие:

- обоснование *актуальности темы* ВКР с постановкой проблемы в области теории организации и организационного поведения;
- формулировку *целей* и *задач* работы,
- формулировку *объекта* и *предмета* исследования;
- определение *методов* исследования.

Общий объем раздела «ВВЕДЕНИЕ» составляет 2страницы. Каждый из перечисленных пунктов описывается, начиная с нового абзаца, но не нумеруется и не оформляется в виде заглавия.

Не допускается ключевые слова выделять подчеркиванием или жирным шрифтом, или курсивом, или заключать в кавычки.

Содержание основной части носит теоретический характер (первый раздел) и практический характер (второй раздел). Здесь излагается сущность исследуемой проблемы, рассматриваются различные подходы к решению, дается их оценка, обосновывается и излагается собственная точка зрения.

Целесообразно разделить материал по разделам и подразделам. Важны логическая последовательность изложения и отсутствие диспропорций между

отдельными разделами.

Во втором разделе необходимо на примере конкретной организации рассмотреть проблему, теоретический обзор которой был в первом разделе.

После каждого раздела необходимо сделать выводы (обобщения). Выводы должны быть обоснованы и иметь практическую значимость.

В разделе «ЗАКЛЮЧЕНИЕ» последовательно излагаются выводы и предложения. Они должны быть краткими и четкими, дающими представление о содержании и значимости работы, и корреспондироваться с задачами, обозначенными во введении курсовой работы. Общий объем «ЗАКЛЮЧЕНИЯ» составляет 2 страницы

В тексте не принято делать ссылки на первое лицо, но если необходимо, следует употреблять выражение в третьем лице (например, автор полагает, по нашему мнению и т. п.). Цитаты должны иметь точные ссылки на источники.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ должен содержать 15–17 источников. Рекомендуется использование источников изданных не более пяти лет назад. К источникам литературы относятся монографии, статьи, сборники трудов, периодическая литература, интернет - источники и т.п., для каждого из которых имеются свои правила оформления.

ПРИЛОЖЕНИЯ включают вспомогательный материал, необходимый для полноты отражения информации в работе:

- первичные статистические материалы, которые служили автору основой для собственных расчетов и заключений;
- схемы, графики, диаграммы, таблицы, которые не вошли в основной текст работы;
- другие вспомогательные материалы и поясняющие документы.

Страницы ПРИЛОЖЕНИЯ не входят в общий объем работы.

Работу необходимо проверить в системе Антиплагиат.

Рекомендуемый процент авторского текста должен быть не менее 50%.

Объем работы 30–35 страниц. Готовую работу в электронном виде (документ WORD, название документа КР_УИП_Фамилия И.О._ОЗФО)

необходимо переслать по электронной почте преподавателю. После положительного ответа руководителя, студенты очной формы обучения размещают свою работу на образовательном портале Финуниверситета (инструкция по размещению есть на сайте Финуниверситета).

Распечатанная и сшитая в папку-скоросшиватель работа представляется научному руководителю в установленные сроки.

Правила оформления разделов курсовой работы должны соответствовать требованиям ГОСТ и правилам, принятыми на кафедре «Менеджмент и маркетинг» Финуниверситета Краснодарский филиал

Написание курсовой работы

Курсовая работа является одной из основных форм самостоятельной работы студентов, изучающих дисциплину «Управление изменениями в проекте» и состоит из отдельных этапов – выбора темы; составления изучения литературы и сбора информации; написания и оформления работы; представления работы на рецензирование; работы над замечаниями рецензента и подготовки к защите; защиты работы.

Написание курсовой работы осуществляется под руководством преподавателя – руководителя работы. Руководство начинается с выдачи задания и продолжается в форме консультаций.

Курсовая работа – сложная форма проверки знаний студентов, поэтому особое внимание следует обратить на то, чтобы ее содержание не носило отвлеченного характера.

Курсовую работу необходимо иллюстрировать таблицами, схемами, рисунками, диаграммами и другими наглядными материалами.

В конце курсовой работы необходимо привести список фактически использованной литературы, которая должна быть издана в последние 5 лет, указать дату и поставить подпись.

Для выполнения аналитической и презентационной работы студенты используют следующие программные продукты: POWER POINT,

MICROSOFT EXCEL, WORD.

Выполненная студентом курсовая работа проверяется преподавателем – руководителем работы, который дает письменное заключение по работе – рецензию, которую тоже размещает на сайте.

При оценке работы учитываются: содержание работы, ее актуальность, степень самостоятельности, оригинальность выводов и предложений, качество используемого материала, а также уровень грамотности (общий и экономический). Одновременно рецензент отмечает ее положительные стороны и недостатки, а в случае надобности указывает, что следует доработать. Рецензия заканчивается выводом, может ли работа быть допущена к защите.

Работа вместе с рецензией выдается студенту для ознакомления и возможного исправления. Курсовая работа, не отвечающая требованиям, содержащимся в настоящих методических указаниях, возвращается студенту вместе с рецензией и оценкой «не допускается к защите». В этом случае студенту необходимо выполнить работу вновь, полностью учитывая все замечания преподавателя. Повторно выполненную работу следует направить научному руководителю для проверки вместе с первой работой и рецензией на нее.

Окончательная оценка курсовой работы выставляется после ее защиты.

Примерные темы курсовых работ по дисциплине «Управление изменениями в проекте»

Выбор темы курсовой работы определяется интересами студента, его практической деятельностью и возможностью подбора и использования необходимых фактических материалов по предприятию.

Вместе с тем, тематика курсовых работ должна отвечать учебным задачам теоретического курса, быть увязана с практическими задачами народного хозяйства и науки, быть реальной.

Примерные темы курсовых работ по дисциплине «Управление

изменениями в проекте» приведены ниже:

1. Управление изменениями при планировании проекта.
2. Управление изменениями при управлении командой проекта.
3. Управление изменениями при управлении рисками проекта.
4. Управление изменениями при управлении стоимостью и финансированием проекта.
5. Управление изменениями при управлении реализацией проекта.
6. Управление изменениями при завершении проекта.
7. Управление изменениями при управлении коммуникациями проекта.
8. Управление изменениями при управлении заинтересованными сторонами проекта.
9. Управление изменениями при управлении ресурсами проекта.
10. Управление изменениями при управлении сроками проекта.
11. Управление изменениями при управлении контрактами проекта.
12. Управление изменениями при управлении качеством проекта.

Примерное содержание курсовой работы

Курсовая работа – сложная форма проверки знаний студентов, поэтому особое внимание следует обратить на то, чтобы ее содержание не носило отвлеченного характера.

Следует правильно понимать сущность метода теоретического анализа и не сводить курсовую работу к переписыванию целых страниц из двух-трех источников. Чтобы исключить плагиат, серьезные теоретические положения необходимо приводить со ссылкой на источник, в качестве которого не рекомендуется использовать учебник по данной дисциплине. Написание курсовой работы предполагает более глубокое изучение избранной темы, нежели она раскрывается в учебной литературе.

Раскрывать вопросы темы нужно короткими, четко сформулированными фразами. Названия разделов необходимо

формулировать в соответствии с вопросами плана, разработанного студентом с учетом рекомендаций данных методических указаний. Не допускаются сокращения слов, кроме общепринятых. При подборе литературы следует внимательно ознакомиться со списком, приведенным в конце методических указаний.

Во второй главе на примере конкретного предприятия (проекта) рекомендуется рассмотреть следующие аспекты:

1. Общая характеристика предприятия, осуществляющего или планирующего к осуществлению проект (направления деятельности, характеристика персонала, основные показатели деятельности и т. д.);

2. Практические аспекты управления изменениями проекта по теме работы.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. Project Expert 7

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>.
- 2 Информационно-правовой портал «Гарант.ру». URL: <http://www.garant.ru>.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине

«Управление изменениями в проекте» в информационно-образовательной среде Финуниверситета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал:
- рабочие программы дисциплины (Источник – <https://portal.fa.ru/Catalog?MenuId=Catalog>);
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.