Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 09.07.2026 12:36:40
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
_____ А.В. Назаренко
«26» февраля 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление развитием организации»

Направление подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа
«Управление бизнес-процессами»

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Москва, 2026

Разработчик(и):

Доцент, к.э.н.  /В.Л.Гранкина/

Согласовано:
Заведующий кафедрой «Менеджмент»,
к.э.н.,доцент  /Е.Э.Аленина/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 6
3. Структура и содержание дисциплины 6
3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 6
3.2. Тематический план изучения дисциплины 8
3.3. Содержание дисциплины 8
3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 10
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 11
4.1. Основная литература 12
4.2. Дополнительная литература 12
4.3. Электронные образовательные ресурсы 12
4.4. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 12
4.5. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 12
5. Материально-техническое обеспечение 12
6. Методические рекомендации 13
6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 13
6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 13
7. Фонд оценочных средств 16
7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 16
7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 18
7.3. Оценочные средства 23

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине.

Дисциплина «Управление развитием организации» ориентирована на студентов, получающих высшее образование, направлена на получение компетенции необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области эффективного функционирования системы управления продажами организации в целом и по ее структурным подразделениям, приобретения квалификации «Менеджер».

Цели курса:

- сформировать знания в области технологий оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых возможностей и формирования новых бизнес-моделей.
- формирование навыков координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

Задачи курса:

- сформировать у слушателей способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
- сформировать способность к анализу организационных и экономических проблем, в целях стимулирования производства и увеличение объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности выпускаемых товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения программы профессиональной подготовки.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и содержание индикатора достижения компетенции
ПК-4. Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений	- **ИПК-4.1**. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме,

	достаточном для решения задач бизнес-анализа; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; теорию управления рисками; методы планирования деятельности организации; методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации; методы оценки эффективности решений. **ИПК-4.2**. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; проводить анализ деятельности организации; моделировать объем и границы работ; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить анализ предметной области; анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев. **ИПК-4.3**. Владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления

	рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к использованию нового решения.
ПК-5. Способен проводить сбор информации о бизнес-проблемах выявлять бизнес-возможности организации	**ИПК-5.1.** Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. **ИПК-5.2.** Умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; документировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований заинтересованных сторон в соответствии с выбранным подходом;

	анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности; представлять информацию о выявленных бизнес-проблемах или бизнес-возможностях различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. **ИПК-5.3.** Владеет навыками анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованными сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление развитием организации» относится к числу дисциплин части, формируемой участниками образовательных отношений (Б.1.2.19.) образовательной программы магистратуры.

Дисциплина «Управление развитием организации» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами ОП:

- « Системное управление бизнес-процессами»
- «Реинжиниринг бизнес процессов»

3. Структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных (е) единиц(ы) 108 часов

3.1. Виды учебной работы и трудоемкость

(по формам обучения)

3.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			8	-
1	**Аудиторные занятия**	**54**	**54**	-
	В том числе:			-
1.1	Лекции	18	18	-
1.2	Семинарские/практические занятия	36	36	-
1.3	Лабораторные занятия	-	-	-
2	**Самостоятельная работа**	**54**	**54**	-
3	**Промежуточная аттестация**	**-**	**-**	-
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**экзамен**	**экзамен**	-

	Итого	**108**	**108**	**-**

3.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			9	**-**
1	**Аудиторные занятия**	**36**	**36**	**-**
	В том числе:			-
1.1	Лекции	18	18	-
1.2	Семинарские/практические занятия	18	18	-
1.3	Лабораторные занятия	-	-	-
2	**Самостоятельная работа**	**72**	**72**	**-**
3	**Промежуточная аттестация**	**-**	**-**	**-**
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**экзамен**	**экзамен**	**-**
	Итого	**108**	**108**	

3.2. Тематический план изучения дисциплины
(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения.

Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Аудиторная работа				
	Всего	Лекция	Семинарские /практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа
Тема 1. Теоретические основы управления развитием организации	7	2	3			4
Тема 2. Составление рабочего плана развития организации	7	2	3			4
Тема 3. Привлечение инвестиций	7	2	3			4
Тема 4. Продуктовое предложение	7	1	3			4
Тема 5. Запуск проекта	7	1	3			4
Тема 6. Стадии развития команды. Принципы управление командой. Управление коммуникациями проекта	7	1	3			4
Тема 7. Финансовая модель проекта	7	1	2			4
Тема 8. Определение структуры затрат проекта	7	1	2			4
Тема 9. Финансово-экономическая оценка проекта	7	1	2			4
Тема 10. Финансово-экономические показатели проекта	7	1	2			4

Тема 11. Управление рисками развития организации	7	1	2			4
Тема 12. Анализ чувствительности проекта	7	1	2			4
Тема 13. Процедуры контроля проекта	8	1	2			4
Тема 14. Оценка показателей качества	8	1	2			1
Тема 15. Процедуры завершения проекта	8	1	2			1
Форма аттестации						
Итого часов	108	18	36			54

3.2.1 Очно-заочная форма обучения

Разделы/темы дисциплины	**Трудоемкость, час**					
		Аудиторная работа				
	Всего	Лекция	Семинарские /практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа
Тема 1. Теоретические основы управления развитием организации	7	2	2			5
Тема 2. Составление рабочего плана развития организации	7	2	2			5
Тема 3. Привлечение инвестиций	7	2	2			5
Тема 4. Продуктовое предложение	7	1	1			5
Тема 5. Запуск проекта	7	1	1			5
Тема 6. Стадии развития команды. Принципы управление командой. Управление коммуникациями проекта	7	1	1			5
Тема 7. Финансовая модель проекта	7	1	1			5
Тема 8. Определение структуры затрат проекта	7	1	1			5
Тема 9. Финансово-экономическая оценка проекта	7	1	1			5
Тема 10. Финансово-экономические показатели проекта	7	1	1			5
Тема 11. Управление рисками развития организации	7	1	1			5
Тема 12. Анализ чувствительности проекта	7	1	1			5
Тема 13. Процедуры контроля проекта	8	1	1			5
Тема 14. Оценка показателей качества	8	1	1			4

Тема 15. Процедуры завершения проекта	8	1	1			3
Форма аттестации						
Итого часов	108	18	18			72

3.3. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управления развитием организации

Признаки проекта. Участники проекта. Этапы проекта. Устав проекта. Приоритеты проекта. Целеполагание в проекте. Принципы SMART. Установление области применения проекта. Определение стратегий, стандартов, и процедур. Разработка плана управления.

Тема 2. Составление рабочего плана развития организации

Разработка финансового плана. Разработка плана по персоналу. Планирование организационной подготовки. Разработка плана по материальным ресурсам. Создание инфраструктуры проекта.

Тема 3. Привлечение инвестиций

Источники финансирования проектов. Процедуры и этапы получения инвестиций. Классификация инвесторов. Венчурные инвестиции. Государственные инвестиции, программы поддержки предпринимательства. Бизнес-предложение. Инвестиционное соглашение. Виды и жизненный цикл инвестиционного проекта. Экономическая эффективность инвестиционных проектов.

Тема 4. Продуктовое предложение

Определение конкурентоспособности продукта. Конкурентные преимущества. Способы описания конкурентных преимуществ. Инновация как товар. Определение и анализ рынков сбыта. Цепь стейкхолдеров. Способы выведения продуктов на рынок. Способы и каналы дистрибуции. Путь от идеи до успешной коммерциализации нового продукта. Риски при выпуске новых продуктов.ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ПРОДУКТА. Внешняя среда разработки нового продукта. Брендинг.

Тема 5. Запуск проекта

Масштаб проекта. Организация работ. Оценка риска. График работ. Разработка бюджета. Организация проекта Структурная декомпозиция работ. Жизненный цикл проекта. Матрица ответственности.

Тема 6. Стадии развития команды. Принципы управление командой. Управление коммуникациями проекта

Принципы и стадии развития команды проекта. Стадии жизненного цикла команды.Управление развитием и деятельностью команды. Планирование работы команды.Контроль и координация деятельности команды.Понятие «коммуникации» в проекте. Факторы, влияющие на коммуникации в проекте. Основные задачи менеджера проекта при планировании коммуникаций. Типы комму- никаций. Определение потребностей сейкхолдеров проекта в коммуникациях. Совещания как форма коммуникаций в проекте. Виды и цели совещаний. Особенности проведения традиционных и виртуальных совещаний. Подготовка и проведение совещаний. Разработка плана коммуникаций и взаимодействий.

Тема 7. Финансовая модель проекта

Общая логика экономического и финансового моделирования. Построение основных элементов финансовой модели проекта. План движения денежных средств. План прибылей и убытков. Балансовый план. Взаимосвязи основных элементов финансовой модели проекта**.**

Тема 8. Определение структуры затрат проекта

Условно-переменные и условно-постоянные издержки. Определение налоговой базы и системы налогообложения. Упрощенная система налогообложения. Инвестиционные затраты. Доходы, маржинальная и операционная прибыль. Определение денежного потока.

Тема 9. Финансово-экономическая оценка проекта

График и точка безубыточности, простой срок окупаемости. Дисконтирование и временная стоимость денег.

Тема 10. Финансово-экономические показатели проекта

Определение ставки дисконтирования. Чистый дисконтированный доход,

дисконтированный срок окупаемости, индекс рентабельности, внутренняя норма доходности.

Тема 11. Управление рисками развития организации

Виды рисков в проектах. Рыночные, финансовые и страновые риски. Риски в инновационных проектах: научные, технические, патентные. Патентная защита. Прогнозирование и планирование рисков. Оценка вероятности наступления риска, оценка воздействия риска.

Тема 12. Анализ чувствительности проекта

Риск-менеджмент на предприятии. Отраслевые риски (риски в строительстве, в производстве, в торговле и в других отраслях). Финансовые риски. Инвестиционная деятельность в условиях риска и неопределенности

Тема 13. Процедуры контроля проекта

Управление проблемами. Контроль изменений. Контроль рабочего плана. Контроль финансового плана.

Тема 14. Оценка показателей качества

Аудит качества работ. Контроль документов. Контроль конфигурации. Дифференцированный и комплексный методы оценки уровня качества. Квалиметрическая оценка показателей качества.Подписание акта приемки. Оценка работы персонала. Оценка материальных ресурсов. Оценка качества работ.

Тема 15. Процедуры завершения проекта

Аудит ключевых результатов проекта. Завершение процесса управления конфигурацией.

.

3.4.Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

1. Оценка зрелости управления проектами и стратегии ее повышения в компании.
2. Разработка системы стратегического управления проектами в компании.
3. Математические модели управления портфелем проектов
4. Методология управления портфелем проектов.

5. Модели селекции проектов.
6. Управление трансформационными программами в компании.
7. Гибкие (Agile) методологии управления проектами.
8. Корпоративные системы управления проектами.
9. Использование теории ограничений в управлении проектами.
10. Модели, методы и инструменты управления портфелем проектов.
11. Управление портфелем проектов в условиях неопределенности.
12. Анализ практики управления портфелем проектов на предприятиях.
13. Управление рисками проекта, программы и портфеля проектов.
14. Построение корпоративной системы управления рисками на промышленном предприятии;
15. Управление рисками крупных международных нефтегазовых проектов.
16. Управление проектами и портфелями проектов нефтегазовых компаний.
17. Условия эффективности лидерства руководителя проекта и его команды.
18. Причины возникновения и последствия конфликтов в проектах.
19. Формирование командного видения проекта.
20. Способы разрешения конфликтов в проектах.
21. Профессионально-важные качества проектного менеджера.
22. Исследование методов оценки бизнеса.
23. Инструменты и методы управления рисками проекта.
24. Управление рисками проекта: теория и практика.
25. Методы учета риска при оценке экономической эффективности инвестиций.
26. Реальные опционы какинструмент оценки и управления инвестиционными проектами.
27. Особенности управления проектами/ портфелями проектов.
28. Существующие подходы к оценке стоимости бизнеса.
29. Освоенный объем в управлении проектами. Проблемы освоенного объема.
30. Организационные особенности реализации крупных проектов на территории РФ.

31. Функционально-целевой подход в управлении проектами и портфелями проектов компании.
32. Использование метода анализа иерархий в задачах ранжирования проектов компании
33. Проблемы управления проектами в российских компаниях.
34. Применение стандартных методов и средств управления проектами при реализации проектов в одной из областей бизнеса.
35. Анализ успешного применения методов и инструментов управления проектами при реализации проекта.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1. Основная литература:

1. Кормсчяотков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511071

2. Управление организационными нововведениями: учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492940

3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511106

4.2. Дополнительная литература:

1. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511220

2. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512742

3. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519591

4.3. Электронные образовательные ресурсы:

ЭОР находится в разработке.

4.4. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение.
Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

4.5. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. http://www.gov.ru Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
2. http://www.mos.ru Официальный сервер Правительства Москвы.
3. http://www.minfin.ru Министерство финансов РФ.
4. http://www.garant.ru ГАРАНТ Законодательство с комментариями.
5. http://www.gks.ru Федеральная служба государственной статистики.
6. http://www.rg.ru Российская газета.
7. http://www.prime-tass.ru ПРАЙМ-ТАСС Агентство экономической информации.
8. http://www.rbc.ru РБК (РосБизнесКонсалтинг).
9. http://www.businesspress.ru Деловая пресса.

10. http://www.ereport.ru Мировая экономика.
11. http://uisrussia.msu.ru Университетская информационная система России.
12. http://www.forecast.ru ЦМАКП (Центр Макроэкономического Анализа и Краткосрочного Прогнозирования).
13. http://www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
14. http://www.fin-izdat.ru Издательский дом «Финансы и кредит»
15. http://economist.com.ru Журнал «Экономист».
16. http://www.vopreco.ru Журнал «Вопросы экономики».
17. http://www.mevriz.ru Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
18. http://systems-analysis.ru/ Лаборатория системного анализа
19. https://gtmarket.ru/concepts/7111 Системный анализ
20. http://minpromtorg.gov.ru/ Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.
21. http://www.rg.ru Российская газета.

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории для лекционных и семинарских занятий общего фонда: столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

6. Методические рекомендации

6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения.

Текущий контроль (осуществляется лектором и преподавателем): правильность ответов на вопросы по пройденным темам; оценка существующих мнений и подходов к решению конкретных задач; подготовка эссе; промежуточное тестирование по отдельным разделам дисциплины.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Все материалы размещаются в СДО Московского Политеха.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой

дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, они будут обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Методические рекомендации по составлению презентаций.

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для

графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом

сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

7. Фонд оценочных средств

7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:

КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИН-ДЕКС	**ФОРМУЛИ-РОВКА**				
ПК-4	Способен выявлять заинтересованные стороны и осуществлять взаимодействие с ними	**ИПК-4.1**. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа;	семинарские занятия	ДС, Э	**Базовый уровень:** технологии управления

		ИПК-4.2. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации;			
		ИПК-4.3. Владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к использованию нового решения.			

ПК-5	Способен проводить сбор информации о бизнес-проблемах выявлять бизнес-возможности организации	**ИПК-5.1.** Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.			**Повышенный уровень** технологии управления

		ИПК-5.2. Умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами.			

		ИПК-5.3. Владеет навыками анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованными сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.			

7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения

В процессе освоения образовательной программы компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К итоговой аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление развитием организации»

Шкала оценивания	**Описание**

Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное, правильное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, либо если при этом были допущены 2-3 несущественные ошибки.
Удовлетворительно	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, в котором освещена основная, наиболее важная часть материала, но при этом допущена одна значительная ошибка или неточность.
Неудовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

7.3. Оценочные средства по дисциплине «Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
2	Экзамен (Э)	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Контрольные вопросы к экзамену

4	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

7.3.1. Текущий контроль

Темы докладов по дисциплине
«Управление развитием организации»
(формирование компетенции ПК-5)

Тема 1. Основные инструменты и методы исследования и анализа рынка.
Тема 2.Программа исследования и анализа рынка и методы ее формирования.
Тема 3.Информационные источники для сбора данных первичной информации о рынке потребителей.
Тема 4.Методы сбора первичных данных в исследовании рынка покупателей: наблюдение, интервью, опрос, анализ документа, контент-анализ, фокус-группа.
Тема 5.Построение анкеты на основе открытых и закрытых вопросов.
Тема 6.Методы сегментации рынка потребителей: социально-экономическая, психографическая, поведенческая сегментация.
Тема 7.Расчет показателей емкости рынка: TAM, SAM, SOM.
Тема 8.Конкурентный анализ рынка: построение многоугольника конкурентоспособности.
Тема 9.Конкурентный анализ рынка: анализ 5 сил Портера.
Тема 10.Анализ рыночной конъюктуры: проведение PEST-анализа территориального рынка.
Тема 11.Многокритериальная оценка качества и конкурентоспособности продукта организации.
Тема 12.Позиционирование продукта организации на матрице Ламбена «Издержки-прибыль).
Тема 13.Анализ рыночного потенциала организации: матрица BCG, матрицы McKinsey-GE.
Тема 14.Проектирование продукта на основе анализа рынка.
Тема 15.Проектирование и программирование вывода готового продукта на рынок в будущий период (создание продуктового бизнес-плана).

Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.

1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты
3	Владение материалом	Студент полностью владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	Студент владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	Студент недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	Студент не владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

7.3.2. Промежуточная аттестация

Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление развитием организации»

формирование компетенции УК-3

1. Понятие всеобщего управления качеством и его роль в управлении организацией
2. Основные понятия проекта.
3. Отличительные признаки проекта.
4. Классификация проектов.
5. Понятие инвестиционного проекта, взаимосвязь между портфелями проектов и программами.

6. Содержание инвестиционного проекта.
7. Экономический подход к понятию жизненного цикла.
8. Соотношение между жизненными циклами объектов и проектов.
9. Окружение проекта, структурная схема окружения проекта.
10. Структурная декомпозиция (дерево) проекта EPS.
11. Структурная декомпозиция работ WBS.
12. Участники инвестиционного проекта. Возможные участники проекта.
13. Определение управления проекта.
14. Признаки, участники, этапы проекта.
15. Целеполагание в проекте. Принципы SMART.
16. Установление области применения проекта.
17. Источники финансирования проектов.
18. Процедуры и этапы получения инвестиций.
19. Классификация инвесторов. Венчурные инвестиции.
20. Основные управляемые параметры проекта.
21. Взаимосвязь различных сфер управленческой деятельности.
22. Системная модель управления проектами.
23. Стадии (группы) процессов управления проектами.
24. Основные (базовые) функциональные области управления проектами.
25. Вспомогательные функциональные области управления проектами.
26. Модели структуризации инвестиционного проекта.
27. Методы структуризации проекта.
28. Государственные инвестиции, программы поддержки предпринимательства.
29. Матрица ответственности. Стадии развития команды. Принципы управление командой.
30. Цели и задачи инвестиционного проекта.
31. Что понимается под результатом проекта, стратегией проекта и критерием успешности проекта?

32. Инициация проекта.
33. Методы выбора проектов.
34. Какие материалы являются результатом инициации.

формирование компетенции ПК-6

35. Определение структуры затрат проекта.
36. Условно-переменные и условно-постоянные издержки.
37. Определение налоговой базы и системы налогообложения.
38. Упрощенная система налогообложения.
39. Инвестиционные затраты.
40. Доходы, маржинальная и операционная прибыль. Определение денежного потока.
41. График и точка безубыточности, простой срок окупаемости.
42. Дисконтирование и временная стоимость денег.
43. Определение ставки дисконтирования.
44. Финансово-экономические показатели проекта: чистый дисконтированный доход, дисконтированный срок окупаемости
45. Финансово-экономические показатели проекта: индекс рентабельности, внутренняя норма доходности
46. Определение конкурентоспособности продукта. Конкурентные преимущества.
47. Способы описания конкурентных преимуществ.
48. Инновация как товар.
49. Определение и анализ рынков сбыта. Цепь стейкхолдеров.
50. Способы выведения продуктов на рынок. Способы и каналы дистрибуции.
51. Маркетинг новых продуктов.
52. Структурная декомпозиция работ. График работ.
53. Виды рисков в проектах. Рыночные, финансовые и страновые риски.

54. Риски в инновационных проектах: научные, технические, патентные. Патентная защита.
55. Прогнозирование и планирование рисков.
56. Оценка вероятности наступления риска, оценка воздействия риска.
57. Анализ чувствительности проекта.
58. Процедуры контроля проекта.
59. Аудит качества работ. Оценка показателей качества. Контроль документов.
60. Процедуры завершения проекта.
61. Аудит ключевых результатов проекта.

Пример экзаменационного билета.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Кафедра «Менеджмент»
Дисциплина: Управление развитием организации
Направление подготовки: 38.03.02. Менеджмент
Курс: _____, группа _____, форма обучения: очная, очно-заочная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.

1. Вопрос, оценивающий компетенцию УК-3.
2. Вопрос, оценивающий компетенцию ПК-6

Утверждено на заседании кафедры «__» _____ 2023 г., протокол № __.

Зав. кафедрой «Менеджмент» _____ /Алёнина Е.Э./