Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 03.06.2025 11:48:12
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
«04» февраля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление развитием организации»

Направление подготовки
27.04.02 «Управление качеством»

Образовательная программа
«Управление бизнес-системами»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
Очная

Москва, 2025

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 5
3. Структура и содержание дисциплины 5
3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 5
3.2. Тематический план изучения дисциплины 6
3.3. Содержание дисциплины 8
3.4.Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 10
3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 12
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 13
4.1. Основная литература 13
4.2. Дополнительная литература 13
4.3. Электронные образовательные ресурсы: 14
4.4. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 14
4.5. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 14
5. Материально-техническое обеспечение дисциплины 15
6. Методические рекомендации 15
6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения. 15
6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины. 15
7. Фонд оценочных средств 18
7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 18
7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 19
7.3. Оценочные средства по дисциплине 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 профессиональной деятельности в области эффективного функционирования системы управления организации в целом и по ее структурным подразделениям.

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 компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-6 - Способен выявлять заинтересованные стороны и осуществлять взаимодействие с ними	ИПК-6.1. Знает основные критерии эффективности реализации проекта изменений; цели и задачи проектов изменения в организациях. ИПК-6.2. Умеет анализировать информацию о различных показателях изменений; вести базы данных изменений; разрабатывать дерево целей, распределять задачи по подсистеме управления изменениями. ИПК-6.3. Владеет навыками формирования информационного обеспечения участников изменений; методическим инструментарием

	реализации изменений в области управления качеством; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений об изменениях.
УК-3-Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	ИУК-3.1. Демонстрирует управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества. ИУК-3.2. Планирует, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов. ИУК-3.3. Применяет способы, методы и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

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

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

- «Системы поддержки принятия управленческих решений»
- «Методы и модели принятия управленческих решений»
- «Современные организационные структуры и механизмы управления»

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных(е) единиц(ы) (180 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	
			3	-
1	**Аудиторные занятия**	**54**	**54**	-
	В том числе:			-
1.1	Лекции	10	10	-
1.2	Семинарские/практические занятия	44	44	-
1.3	Лабораторные занятия	-	-	-
2	**Самостоятельная работа**	**126**	**126**	-
3	**Промежуточная аттестация**	-	-	-
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**Экзамен**	**Экзамен**	-
	Итого	**180**	**180**	-

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	13	1	4			8
Тема 2. Планирование развития организации	13	1	4			8
Тема 3. Роль инвестиций в развитии организаций	13	1	4			8
Тема 4. Продуктовое предложение	13	1	4			8
Тема 5. Запуск проекта	12	-	4			8
Тема 6. Стадии развития команды. Принципы управление командой. Управление коммуникациями проекта	13	1	4			8
Тема 7. Финансовая модель проекта	12	-	4			8
Тема 8. Определение структуры затрат проекта	11	1	2			8
Тема 9. Финансово-экономическая оценка проекта	10	-	2			8
Тема 10. Финансово-экономические показатели проекта	12	1	2			9
Тема 11. Управление рисками развития организации	12	1	2			9
Тема 12. Анализ чувствительности проекта	11	-	2			9
Тема 13. Процедуры контроля проекта	12	1	2			9
Тема 14. Оценка показателей качества	11	-	2			9
Тема 15. Процедуры завершения проекта	12	1	2			9
Форма аттестации						
Итого часов	180	10	44			126

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. Планирование развития организации

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

Тема 3. Роль инвестиций в развитии организаций

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 нарынок. 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.

3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

1. Проблемы развития малого и среднего бизнеса в России.
2. Менеджмент в деятельности современных предприятий.
3. Менеджмент и предпринимательская среда.
4. Функции управления: классификация и использование при построении структур управления.
5. Стратегический менеджмент.
6. Цели организации: классификация и механизм образования.
7. Выбор стратегии развития фирмы.
8. Разработка бизнес-плана предприятия.
9. Управление развитием производства в современных условиях.
10. Организация управления в конкретной фирме.
11. Проблемы централизации и децентрализации в управлении организацией.
12. Рациональная организация работы менеджеров.
13. Внутрифирменный управленческий контроль, его функции и организационные формы.
14. Социально-психологические методы управления.
15. Роль мотивации руководителя в эффективности принимаемых решений.
16. Выбор эффективной системы стимулирования трудовой активности работников на предприятии.
17. Способы согласования интересов партнеров на межфирменном уровне.
18. Государственное организационно-правовое регулирование хозяйственной деятельности в странах с развитой рыночной экономикой.
19. Социально-трудовые конфликты в организации, их регулирование и разрешение.
20. Ведение деловых переговоров.

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. — (Высшееобразование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст: электронный // Образовательнаяплатформа 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:

При изучении разделов 1,2,3 дисциплины предусмотрено использование ЭОРа «Управление развитием организации» (https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=7176)

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 (https://online.mospolytech.ru/).

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**			
ИН-ДЕКС	**ФОРМУЛИ-РОВКА**		**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ПК-6	Способен выявлять заинтересованные стороны и осуществлять взаимодействие с ними	ИПК-6.1. Знает основные критерии эффективности реализации проекта изменений; цели и задачи проектов изменения в организациях. ИПК-6.2. Умеет анализировать информацию о различных показателях изменений; вести базы данных изменений; разрабатывать дерево целей, распределять задачи по подсистеме управления изменениями. ИПК-6.3. Владеет навыками	семинарские занятия	ДС, Э К	**Базовый уровень:** технологии управления
УК -3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения	ИУК-3.1. Демонстрирует управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества. ИУК-3.2. Планирует,	семинарские занятия	ДС, Э К	

	поставленной цели..	организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов. ИУК-3.3. Применяет способы, методы и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды.			

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).

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
знать: основы управления проектом, виды продуктовых и технологических инноваций; основы всеобщего управления качеством	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основные функции проектного менеджмента; основные участников проекта; составляющие внутреннего и внешнего окружения проекта; основные методы управления качеством	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: основные функции проектного менеджмента; основные функции участников проекта; составляющие внутреннего и внешнего окружения проекта; основные методы управления качеством. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основные функции проектного менеджмента; основные участников проекта; составляющие внутреннего и внешнего окружения проекта, основные методы управления качеством. Нодопускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основные функции проектного менеджмента; основные участников проекта; составляющие внутреннего и внешнего окружения проекта, основные методы управления качеством. Свободно оперирует приобретенными

		новые ситуации.		знаниями.
уметь: использовать принципы управления качеством проекта, внедрять технологические и продуктовые инновации, проводить организационные изменения; готовить проекты развития организации	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет различать проектную и процессную деятельность; выделять факторы, влияющие на проектную деятельность; разрабатывать проекты развития бизнес-процессов организации: внедрять инновации и методы управления качеством в организации.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: различать проектную и процессную деятельность; выделять факторы, влияющие на проектную деятельность; разрабатывать проекты развития бизнес-процессов организации: внедрять инновации и методы управления качеством в организации. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: различать проектную и процессную деятельность; выделять факторы, влияющие на проектную деятельность; разрабатывать проекты развития бизнес-процессов организации: внедрять инновации и методы управления качеством в организации.Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: различать проектную и процессную деятельность; выделять факторы, влияющие на проектную деятельность; разрабатывать проекты развития бизнес-процессов организации: внедрять инновации и методы управления качеством в организации.Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
владеть: методами управления качеством проекта, внедрения инноваций и проведения организационных изменений.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет методами управления проектом, навыками работы в команде в ходе реализации проектов; методами внедрения изменений бизнес-процессов для повышения качества работы организации	Обучающийсявладеет методами управления проектом, навыками работы в команде в ходе реализации проектов в неполном объеме; методами внедрения изменений бизнес-процессов для повышения качества работы организации, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей..	Обучающийсявладеет методами управления проектом, навыками работы в команде в ходе реализации проектов; методами внедрения изменений бизнес-процессов для повышения качества работы организации, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся владеет методами управления проектом, навыками работы в команде в ходе реализации проектов; методами внедрения изменений бизнес-процессов для повышения качества работы организации, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

ПК-6 Способен определять направления развития организации и разрабатывать стратегию управления изменениями				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**

знать: основные критерии эффективности реализации проекта; цели и задачи проектов развития организаций	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний : функции проектного менеджмента; подсистемы проекта; задачи менеджмента проекта; понятие и сущность проектной команды; понятие и сущность проектных рисков	Обучающийся демонстрирует неполное знание : функции проектного менеджмента; подсистемы проекта; задачи менеджмента проекта; понятие и сущность проектной команды; понятие и сущность проектных рисков. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: функции проектного менеджмента; подсистемы проекта; задачи менеджмента проекта; понятие и сущность проектной команды; понятие и сущность проектных рисков , но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний : функции проектного менеджмента; подсистемы проекта; задачи менеджмента проекта; понятие и сущность проектной команды; понятие и сущность проектных рисков, свободно оперирует приобретенными знаниями
уметь: анализировать информацию различных показателях проекта, вести базы данных; разрабатывать дерево целей проекта, распределять задачи по подсистема управления организации о	Обучающийся не умеет или в недостаточно й степени умеетстроить и рассчитывать сетевые диаграммы, идентифициро ватьи анализировать риски проекта; оценивать эффективност ь реализации проекта, распределять исполнение проекта по подсистемам управления.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: анализировать строить и рассчитывать сетевые диаграммы, идентифицировать и анализировать риски проекта, оценивать эффективность реализации проекта, распределять исполнение проекта по подсистемам управления. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующихумений: строить и рассчитывать сетевые диаграммы, идентифицировать и анализировать риски проекта, оценивать эффективность реализации проекта, распределять исполнение проекта по подсистемам управления. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: строить и рассчитывать сетевые диаграммы, идентифицировать и анализировать риски проекта, оценивать эффективность реализации проекта, распределять исполнение проекта по подсистемам управления. Свободно оперирует приобретенны миумениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

владеть: навыками формирования информационного обеспечения участников организационных проектов, методическим инструментарием реализации управленческих решений в области проектного менеджмента и управления качеством	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками управления процессом формирования бюджета проектов и программ; организации исполнения проектов, принятия управленческих решений в области управления качеством.	Обучающийся владеет навыками управления процессом формирования бюджета проектов и программ в неполном объеме; организации исполнения проектов, принятия управленческих решений в области управления качеством. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей..	Обучающийся владеет навыками управления процессом формирования бюджета проектов и программ; организации исполнения проектов, принятия управленческих решений в области управления качеством, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся владеет навыками управления процессом формирования бюджета проектов и программ; организации исполнения проектов, принятия управленческих решений в области управления качеством. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Итоговая аттестация обучающихся в форме зачёта 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 «зачтено» или «не зачтено».

К итоговой аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами»

Шкала оценивания	***Описание***
Зачтено	*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.*

Не зачтено	*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 развитием организации»

№ 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	Зачет (З)	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Контрольные вопросы к зачету
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-6, УК-3)

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 рассматриваем ой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные	Содержание не отражает суть рассматриваемо й проблемы или основные полученные результаты

			результаты	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, ПК-6

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: 27.04.02 «Управление качеством»
Курс: _, группа_____, форма обучения: очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.
1. Вопрос, оценивающий компетенцию УК-3.
2. Вопрос, оценивающий компетенцию ПК-6

Утверждено на заседании кафедры «__»_____2025 г., протокол № __.

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