

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бойко Валерий Леонидович
Должность: Ректор
Дата подписания: 15.09.2025 11:01:04
Уникальный программный ключ:
1ae60504b2c916e8fb686192f29d3bf1653db777



**Высшая Школа
Управления**

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего
образования «Высшая школа управления» (ЦКО)
(НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО))

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.08 Управление развитием организации

Направление подготовки

38.03.02

«Менеджмент»

Направленность (профиль) подготовки

Управление бизнес-процессами

Квалификация выпускника

«Бакалавр»

Форма обучения

Очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена
на заседании кафедры
менеджмента и документационного обеспечения
«27» марта 2025 г. протокол №9

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Зайцевский И.В.

г. Москва, 2025

Рабочая программа дисциплины «Управление развитием организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 года (зарегистрирован в Минюсте России 25 августа 2020 г. № 59449).

Организация-разработчик: НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО)

Содержание

1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Планируемые результаты обучения	5
4. Структура и содержание дисциплины (модуля).....	7
4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы	7
4.2 Тематический план дисциплины.....	8
4.3 Содержание дисциплины.....	16
4.4. Практическая подготовка	18
5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины.....	18
5.1 Основная литература.....	18
5.2 Дополнительная литература	19
5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы	19
5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое).....	20
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	21
6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов.....	21
6.2. Самостоятельная работа студентов	22
7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	23
Приложение 1. Фонд оценочных средств	25
1. Паспорт фонда оценочных средств	26
2. Оценочные средства.....	27
2.1 Текущий контроль	27
2.2 Промежуточная аттестация	28

1. Цели и задачи освоения дисциплины

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.
- сформировать навыки координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

Задачи курса:

- сформировать у обучающихся 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.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление развитием организации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока Б1 «Дисциплины (модули)»

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

- Теория организации,
- Менеджмент,
- Инновационный менеджмент,
- Предпринимательство;
- Бизнес-планирование.

3. Планируемые результаты обучения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)	Планируемые результаты обучения
ПК-2 Способен разрабатывать и внедрять проекты по оптимизации бизнес-процессов	ИПК-2.1. Способен проектировать целевые бизнес-процессы, направленные на улучшение показателей эффективности. ИПК-2.2. Способен применять современные методы оптимизации бизнес-процессов ИПК-2.3. Способен организовывать и координировать работу подразделений, задействованных в реализации изменений. ИПК-2.4. Способен управлять рисками, связанными с внедрением проектов, и минимизировать их влияние на бизнес-процессы	Знать: • методы проектирования целевых бизнес-процессов; • современные методы оптимизации бизнес-процессов; • принципы организации и координации работы подразделений; • методы управления рисками и минимизации их влияния на бизнес-процессы. Уметь: • проектировать целевые бизнес-процессы; • применять методы оптимизации бизнес-процессов; • организовывать и координировать работу подразделений;
ПК-3 Способен контролировать взаимодействие участников бизнес-процессов	ИПК-3.1. Способен анализировать качество взаимодействия участников процессов. ИПК-3.2. Способен оперативно выявлять проблемы в коммуникации и разрабатывать решения для их устранения. ИПК-3.3. Способен внедрять корректирующие действия для улучшения взаимодействия. ИПК-3.4. Способен подготавливать отчетность о результатах взаимодействия и согласованности действий участников.	

ПК-4 Способен управлять эффективностью и контролировать выполнение бизнес-процессов	ИПК-4.1. Способен организовывать мониторинг выполнения бизнес-процессов и анализировать их соответствие установленным регламентам. ИПК-4.2. Способен анализировать показатели эффективности бизнес-процессов (временные, финансовые, качественные). ИПК-4.2. Способен использовать ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки работы процессов. ИПК-4.3. Способен выявлять отклонения в выполнении процессов и разрабатывать корректирующие мероприятия. ИПК-4.4. Способен готовить аналитические отчеты по результатам контроля и формулировать выводы.	• управлять рисками и минимизировать их влияние на бизнес-процессы. Владеть: • навыками проектирования целевых бизнес-процессов; • методами оптимизации бизнес-процессов; • навыками организации и координации работы подразделений; • методами управления рисками и минимизации их влияния на бизнес-процессы.
--	---	---

4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Виды учебной работы	Объем в часах
Общая трудоемкость дисциплины	144 (4 зачетных единицы)
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	72
Аудиторная работа (всего), в том числе:	72
Лекции	36
Семинары, практические занятия	36
Лабораторные работы	
Внеаудиторная работа (всего):	72
в том числе: консультация по дисциплине	
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	72
Вид промежуточной аттестации обучающегося	Экзамен

4.2 Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем		Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)							К о м п е т е н ц и и
		Всего	Из них аудиторные занятия			Самостоятельная работа	К у р с о в а я р а б о т а	К о н т р о л ь н а я р а б о т а	
			Лекции		Практические/семинарские занятия				
Тема 1. Теоретические основы управления развитием организации	6	10	2		4	6			П К - 2 , П К - 3 , П К -

								4
Тема 2. Составление рабочего плана развития организации	6	10	2		4	6		П К - 2 , П К - 3 , П К - 4
Тема 3. Привлечение инвестиций	6	10	2		4	6		П К - 2 , П К - 3 , П К - 4
Тема 4. Продуктовое предложение	6	10	2		2	6		П К - 2

								П К - 3 , П К - 4
Тема 5. Запуск проекта	6	10	2		2	6		П К - 2 , П К - 3 , П К - 4
Тема 6. Стадии развития команды. Принципы управление командой. Управление коммуникациями проекта	6	10	2		2	6		П К - 2 , П К - 3

								П К - 4
Тема 7. Финансовая модель проекта	6	10	2		2	6		П К - 2 , П К - 3 , П К - 4
Тема 8. Определение структуры затрат проекта	6	10	2		2	6		П К - 2 , П К - 3 , П К - 4

Тема 9. Финансово-экономическая оценка проекта	6	10	2		2	6			П К - 2 , П К - 3 , П К - 4
Тема 10. Финансово-экономические показатели проекта	6	10	2		2	6			П К - 2 , П К - 3 , П К - 4
Тема 11. Управление рисками развития организации	6	10	2		2	6			П К - 2 ,

								П К - 3 , П К - 4
Тема 12. Анализ чувствительности проекта	6	10	2		2	6		П К - 2 , П К - 3 , П К - 4
Тема 13. Процедуры контроля проекта	6	8			2	6		П К - 2 , П К - 3 ,

								П К - 4
Тема 14. Оценка показателей качества	6	8		2	6			П К - 2 , П К - 3 , П К - 4
Тема 15. Процедуры завершения проекта	6	8		4	4			П К - 2 , П К - 3 , П К - 4

Итого		144	24		36	84			
--------------	--	------------	-----------	--	-----------	-----------	--	--	--

4.3 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 вывода 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 коммуникаций. 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.

4.4. Практическая подготовка

Практическая подготовка реализуется путем проведения практических занятий, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Объем занятий в форме практической подготовки составляет 36 часов.

5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. 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>
2. 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>
3. 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>

5.2 Дополнительная литература

1. 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>

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. 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>

5.3 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.

5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое)

Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения.
Б1.В.08 Управление развитием организации	Кабинет менеджмента	Учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, рабочее место преподавателя в составе стол, стул, тумба, компьютер преподавателя с выходом в сеть интернет, экран, мультимедийный проектор, телевизор, тематические стенды, презентационный материал	Microsoft Windows XP Professional Microsoft Office 2010 Kaspersky Endpoint для бизнеса КонсультантПлюс AdobeReader Cisco WebEx Информационно-коммуникационная платформа «Сферум»
	Аудитория для самостоятельной работы	Учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, многофункциональное	

		устройство	
--	--	------------	--

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов

Методические указания для занятий лекционного типа. В ходе лекционных занятий обучающемуся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

Методические указания для занятий семинарского (практического) типа. Практические занятия позволяют развивать у обучающегося творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью. Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

6.2. Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 84 часов. Самостоятельная работа реализуется в рамках программы освоения дисциплины в следующих формах:

- работа с конспектом занятия (обработка текста);
- проработка тематики самостоятельной работы;
- написание контрольной работы;
- поиск информации в сети «Интернет» и литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к сдаче экзамена.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний студентов;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации;
- развитию исследовательских умений студентов.

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов: библиотека с читальным залом, компьютерные классы с возможностью работы в Интернет, аудитории для самостоятельной работы.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает:

- соотнесение содержания контроля с целями обучения;

- объективность контроля;
 - валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить);
 - дифференциацию контрольно-измерительных материалов.
- Формы контроля самостоятельной работы:
- просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем;
 - организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе;
 - обсуждение результатов выполненной работы на занятии;
 - проведение письменного опроса;
 - проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования;
 - организация и проведение собеседования с группой.

7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения, обучающихся с ОВЗ определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ОВЗ может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии).

В курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий как оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- при необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Фонд оценочных средств
для текущего контроля и промежуточной аттестации
при изучении дисциплины
Б1.В.08 Управление развитием организации**

1. Паспорт фонда оценочных средств

Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Наименование оценочного средства
ПК-2 Способен разрабатывать и внедрять проекты по оптимизации бизнес-процессов	ИПК-2.1. Способен проектировать целевые бизнес-процессы, направленные на улучшение показателей эффективности. ИПК-2.2. Способен применять современные методы оптимизации бизнес-процессов ИПК-2.3. Способен организовывать и координировать работу подразделений, задействованных в реализации изменений. ИПК-2.4. Способен управлять рисками, связанными с внедрением проектов, и минимизировать их влияние на бизнес-процессы	Текущий контроль: Промежуточная аттестация: экзамен
ПК-3 Способен контролировать взаимодействие участников бизнес-процессов	ИПК-3.1. Способен анализировать качество взаимодействия участников процессов. ИПК-3.2. Способен оперативно выявлять проблемы в коммуникации и разрабатывать решения для их устранения. ИПК-3.3. Способен внедрять корректирующие действия для улучшения взаимодействия. ИПК-3.4. Способен подготавливать отчетность о результатах взаимодействия и согласованности действий участников.	
ПК-4 Способен управлять эффективностью и контролировать выполнение бизнес-процессов	ИПК-4.1. Способен организовывать мониторинг выполнения бизнес-процессов и анализировать их соответствие установленным регламентам. ИПК-4.2. Способен анализировать показатели эффективности бизнес-процессов (временные, финансовые, качественные).	

	ИПК-4.2. Способен использовать ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки работы процессов. ИПК-4.3. Способен выявлять отклонения в выполнении процессов и разрабатывать корректирующие мероприятия. ИПК-4.4. Способен готовить аналитические отчеты по результатам контроля и формулировать выводы.	
--	---	--

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ООП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенций, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе итоговой аттестации. Дисциплина «Управление развитием организации» является промежуточным этапом формирования компетенций ПК-2, ПК-3, ПК-4 в процессе освоения ООП.

Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

2. Оценочные средства

2.1 Текущий контроль

Примерный перечень тем для докладов (рефератов)

1. Основные инструменты и методы исследования и анализа рынка.
2. Программа исследования и анализа рынка и методы ее формирования.

Информационные источники для сбора данных первичной информации о рынке потребителей.

3. Методы сбора первичных данных в исследовании рынка покупателей: наблюдение, интервью, опрос, анализ документа, контент-анализ, фокус-группа. Построение анкеты на основе открытых и закрытых вопросов.

4. Методы сегментации рынка потребителей: социально-экономическая, психографическая, поведенческая сегментация.
5. Расчет показателей емкости рынка: TAM, SAM, SOM.
6. Конкурентный анализ рынка: построение многоугольника конкурентоспособности.
7. Конкурентный анализ рынка: анализ 5 сил Портера.
8. Анализ рыночной конъюнктуры: проведение PEST-анализа территориального рынка.
9. Многокритериальная оценка качества и конкурентоспособности продукта организации.
10. Позиционирование продукта организации на матрице Ламбена
11. «Издержки-прибыль»).
12. Анализ рыночного потенциала организации: матрица BCG, матрицы McKinsey-GE.
13. Проектирование продукта на основе анализа рынка.
14. Проектирование и программирование вывода готового продукта на рынок в будущий период (создание продуктового бизнес-плана).

Шкала и критерии оценивания докладов (рефератов)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему доклада, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер
«хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему доклада, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему доклада и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности
«не удовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой

2.2 Промежуточная аттестация

Примерный перечень вопросов к экзамену

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 проектом.
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 управления 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.
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 вывода 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.

Шкала и критерии оценивания экзамена

Шкала оценивания	Критерии оценивания
<i>«отлично»</i>	оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал моно-графической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
<i>«хорошо»</i>	оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос или выполнении заданий, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
<i>«удовлетворительно»</i>	оценка соответствует пороговому уровню и выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, демонстрирует недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
<i>«не удовлетворительно»</i>	оценка выставляется обучающемуся, который не достигает порогового уровня, демонстрирует непонимание проблемы, не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.