

Документы Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 09.07.2026 12:40:41  
Уникальный программный ключ:  
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«ДЕЛОВАЯ ИГРА: ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление развитием бизнеса

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.  
в академических часах: 72 ак.ч.

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Кандидат экономических наук Трошина Е. П.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - формирование компетенций в области менеджмента, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Сформировать системное представление об эффективном менеджменте.;
- Изучить методы и инструменты принятия и оценки управленческих решений. ;
- Научиться управлять ресурсами и оптимизировать бизнес-процессы. ;
- Сформировать навыки оценки влияния внешней среды и адаптации к изменениям..

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели

*Знать:*

УК-3.1/Зн1 Знать особенности формирования команды для достижения поставленной цели

*Уметь:*

УК-3.1/Ум1 Уметь организовать работу команды для достижения поставленной цели

*Владеть:*

УК-3.1/Нв1 Организует работу команды для достижения поставленной цели

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды

*Знать:*

УК-3.2/Зн1 Знает особенности командной стратегии

*Уметь:*

УК-3.2/Ум1 Умеет руководить работой команды

*Владеть:*

УК-3.2/Нв1 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды

ПК-3 Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации

ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации

*Знать:*

ПК-3.1/Зн1 Знает суть системного подхода к научным исследованиям

*Уметь:*

ПК-3.1/Ум1 Умеет определять направления развития организации

*Владеть:*

ПК-3.1/Нв1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации

ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации

*Знать:*

ПК-3.2/Зн1 Знает процесс разработки стратегии управления изменениями в организации

*Уметь:*

ПК-3.2/Ум1 Умеет разрабатывать стратегию управления изменениями в организации

*Владеть:*

ПК-3.2/Нв1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Деловая игра: Эффективный менеджмент» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 1.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-3 - Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации		
ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации	Проектирование бизнес-моделей	Научное обоснование позиционирования компании на внешнем рынке, Научные основы стратегического анализа, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Проектирование бизнес-моделей, Производственная практика: преддипломная, Управление изменениями
ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации	Проектирование бизнес-моделей	Научное обоснование позиционирования компании на внешнем рынке, Научные основы стратегического анализа, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Проектирование бизнес-моделей, Производственная практика: преддипломная, Управление изменениями
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели	Проектирование бизнес-моделей	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Проектирование бизнес-моделей, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды	Проектирование бизнес-моделей	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Проектирование бизнес-моделей, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
---	-------------------------------	---

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Первый семестр	72	2	8	8	0,15	45,85	Зачет
Всего	72	2	8	8	0,15	45,85	18

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
<b>Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями</b>	<b>25,95</b>	<b>4</b>	<b>21,85</b>
Тема 1.1. Основы управления изменениями	5,1	1	4
Тема 1.2. Психология изменений	7	1	6
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	7	1	6
Тема 1.4. Физиология изменений	6,85	1	5,85
<b>Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений</b>	<b>28,05</b>	<b>4</b>	<b>24</b>
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	7	1	6
Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	7	1	6

Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	7	1	6
Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	7,05	1	6

## 5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основные аспекты управления изменениями	Тестирование	Зачет
2	Разработка и реализация проекта изменений	Тестирование	Зачет

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### 1. Основные аспекты управления изменениями Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Группа людей, объединенных общей целью, задачей или бизнес-проблемой, работающих в проекте изменений совместно ради достижения определенных результатов – это: 1. синтез 2. фирма 3. единство 4. команда		ПК-3
	Ответ:	4	
2	Выберите один вариант ответа Что такое социальное взаимодействие в процессе проведения изменений? 1. процесс общения и взаимовлияния индивидов в обществе. 2. только процесс обмена материальными благами 3. физическое пространство, занимаемое людьми 4. технически средства коммуникации		ПК-3
	Ответ:	1	
3	Выберите один вариант ответа Какой тип социальных отношений возникает, когда люди стремятся достигнуть общего результата совместными усилиями при проведении изменений в организации? 1. Конкуренция 2. Конфликт. 3. Сотрудничество 4. Индивидуализм		ПК-3
	Ответ:	3	
4	Выберите один вариант ответа Какие основные формы социального взаимодействия при проведении изменений существуют? 1. сотрудничество, конкуренция, конфликт 2. потребление товаров и услуг 3. собственность и власть 4. игры и развлечения		ПК-3
	Ответ:	1	

5	Выберите один вариант ответа Кто автор теории социальной солидарности, утверждавшей, что общество держится благодаря разделению труда и общим ценностям? 1. Макс Вебер. 2. Эмиль Дюркгейм 3. Карл Маркс 4. Георг Зиммель	УК-3
	Ответ: 2	
6	Выберите один вариант ответа Какая модель управления изменениями состоит из трех этапов «Размораживание», «Изменение», «Замораживание» 1. Модель Курта Левина 2. Восьми-шаговая модель Джона Коттера. 3. Модель ADKAR 4. Модель Уильяма Бриджеса	ПК-3
	Ответ: 1	
7	Выберите один вариант ответа Какой метод экономического анализа предполагает сопоставление показателей отчётного периода с данными прошлых периодов для выявления динамики? 1. Вертикальный анализ 2. Горизонтальный анализ 3. Факторный анализ	ПК-3
	Ответ: 2	
8	Выберите один вариант ответа Группа людей, объединенных общей целью, задачей или интересом, работающих в проекте изменений совместно ради достижения определенных результатов – это: 1. синтез 2. фирма 3. единство 4. команда	УК-3
	Ответ: 4	
9	Установите верную последовательность При реализации проектов изменений важно учитывать особенности команды проекта и её развитие. Расположите этапы развития команды по модели Такмана в правильном порядке: А. Шторминг (бурление) Б. Формирование В. Нормирование Д. Завершение (расставание) или переформирование Г. Действие (функционирование)	УК-3
	Ответ: Б, А, В, Г, Д	
10	Дайте верный ответ План преобразований в организации, который определяет, что именно нужно поменять, зачем, в какой последовательности и какими методами, чтобы достичь целей и минимизировать сопротивление - это	ПК-3
	Ответ: стратегия изменений	
11	Дайте верный ответ Производительность сотрудников, уровень принятия изменений, удовлетворённость клиентов при реализации изменения, окупаемость инвестиций (ROI) – это метрики управления ....	ПК-3
	Ответ: изменениями	

## 2. Разработка и реализация проекта изменений Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Установите соответствие Определите роли участников команды изменений и соответствующие им функции: Роли 1. Лидер 2. Исполнитель 3. Контролёр 4. Мотиватор Функции А. выполняет конкретные задачи Б. организует работу, принимает решения В. Поддерживает моральный настрой коллектива Г. Проверяет качество выполненных работ		ПК-3
	Ответ:	1 – Б 2 – А 3 – Г 4 – В	

2	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между характеристиками успешной команды проекта изменений и её появлениями:</p> <p>Характеристика команды:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эффективная коммуникация</li> <li>2. Высокая мотивация</li> <li>3. Целеустремленность</li> <li>4. Высокий уровень доверия</li> </ol> <p>Проявления</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Честность и открытость во взаимодействии</li> <li>Б. Четкое понимание поставленных задач</li> <li>В. Участники проявляют инициативу и энтузиазм</li> <li>Г. Упорство в достижении поставленных целей</li> </ol>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Б</li> <li>2 – В</li> <li>3 – Г</li> <li>4 – А</li> </ol>	
3	<p>Установите соответствие</p> <p>Для определения направления разработки стратегии изменений, необходимо определить тип проблемы. Установите соответствие между типами бизнес проблем и их примерами.</p> <p>Тип проблемы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблема эффективности процессов</li> <li>2. Проблема рыночной позиции</li> <li>3. Проблема качества продукта/услуги</li> <li>4. Проблема управления ресурсами</li> </ol> <p>Пример:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) Падение продаж на ключевом рынке из за усиления конкуренции и изменения предпочтений потребителей</li> <li>Б) Рост числа возвратов продукции из за сбоев на производственной линии и недостаточного контроля качества</li> <li>В) Увеличение сроков обработки заказов из за дублирования функций между отделами и отсутствия чёткого регламента</li> <li>Г) Дефицит квалифицированных кадров в IT отделе, из за чего срываются сроки внедрения новых систем</li> </ol>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 — В,</li> <li>2 — А,</li> <li>3 — Б,</li> <li>4 — Г.</li> </ol>	
4	<p>Установите верную последовательность</p> <p>При проведении изменений важно учитывать особенности команды проекта изменений и её развитие. Расположите этапы развития команды по модели Такмана в правильном порядке:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Шторминг (бурление)</li> <li>Б. Формирование</li> <li>В. Нормирование</li> <li>Д. Завершение (расставание) или переформирование</li> <li>Г. Действие (функционирование)</li> </ol>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	Б, А, В, Г, Д	
5	<p>Установите верную последовательность</p> <p>В процессе выявления и решения бизнес-проблемы могут возникать конфликтные ситуации. Определите правильный порядок этапов разрешения конфликта между двумя людьми в команде:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Обмен мнениями и выслушивание обеих сторон</li> <li>Б. Поиск компромисса или решения проблемы совместно</li> <li>В. Анализ ситуации и осознание причины разногласий</li> <li>Г. Признание своей доли ответственности обеими сторонами</li> <li>Д. Подведение итогов разговора и закрепление договоренности</li> </ol>	УК-3
<p>Ответ:</p>	В, А, Г, Б, Д	
6	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Автором модели, при которой сначала создают понимание необходимости перемен, затем реализуют изменения, потом закрепляют новые практики в процессах и культуре (размораживание — движение — замораживание), является</p>	ПК-3
<p>Ответ:</p>	Курт Левин	
7	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Стратегия поведения в конфликте и сам процесс разрешения бизнес-проблем, которые характеризуются стремлением сторон учесть потребности и интересы каждой из сторон и найти взаимно удовлетворяющее решение – это</p>	УК-3
<p>Ответ:</p>	сотрудничество	
8	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Фокус на человеке: осознание необходимости, личная мотивация, знания, навыки, закрепление (Awareness — Desire — Knowledge — Ability — Reinforcement). Это модель ...</p>	ПК-3

	Ответ:	ADKAR	
9	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Процесс или результат перехода чего-либо из одного состояния в другое, появления новых свойств, функций или характеристик - это</p>	изменение	ПК-3
10	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Автором модели управления изменениями, которая фокусируется на индивидуальном уровне и задаёт 5 условий успеха: Awareness (осведомлённость о необходимости изменений), Desire (желание участвовать), Knowledge (знание, как меняться), Ability (способность реализовать на практике), Reinforcement (подкрепление и закрепление), является ...</p>	Джефф Хайатт	ПК-3
11	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Методы оценки анализа риска с точки зрения теории включают:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. качественный анализ, количественный анализ</li> <li>2. опрос экспертов, SWOT-анализ</li> <li>3. мониторинг среды, сценарный метод</li> <li>4. все перечисленное верно</li> </ol>	4	ПК-3
12	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Основной целью управления рисками при проведении изменений является:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. полное устранение любых возможных угроз</li> <li>2. минимизация вероятности возникновения негативных событий</li> <li>3. получение максимальной прибыли любыми средствами</li> <li>4. игнорирование маловероятных рисков</li> </ol>	2	ПК-3
13	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Методы управления качеством в рамках проведения изменений, которые реализуются с помощью обязательных для исполнения документов: приказов, распоряжений, инструкций, стандартов – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. технологические</li> <li>2. экономические</li> <li>3. административные</li> <li>4. социологические</li> </ol>	3	ПК-3
14	<p>Установите соответствие</p> <p>Соотнесите виды рисков при проведении изменений с соответствующими описаниями этих рисков:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовый риск</li> <li>2. Операционный риск</li> <li>3. Стратегический риск</li> <li>4. Репутационный риск</li> </ol> <p>А. Вероятность неблагоприятных ситуаций, влияющих на репутацию предприятия или бренда  Б. Возможность потери денег вследствие колебаний курсов валют, процентных ставок, инфляции и др.  В. Непредсказуемые обстоятельства, возникающие в процессе повседневной деятельности компании (ошибки персонала, сбои оборудования и пр.)  Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства</p>	<p>Ответ:</p> <p>1 – Б  2 – В  3 – Г  4 – А</p>	ПК-3
15	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите правильное соответствие между моделями управления изменениями и их ключевыми идеями.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модель Курта Левина</li> <li>2. Модель ADKAR</li> <li>3. Модель Уильяма Бриджеса</li> <li>4. Модель Джона Коттера</li> </ol> <p>А. Фокус на индивидуальных условиях успеха изменений: осведомлённость, желание, знание, способность, подкрепление  Б. Три фазы: завершение старого, нейтральная зона, новый старт; акцент на внутреннем процессе перехода людей  В. Три этапа: размораживание, изменение, замораживание  Г. Восемь шагов, начиная с создания ощущения срочности и заканчивая закреплением изменений в культуре</p>		ПК-3

	<p>Ответ:</p> <p>1 – В 2 – А 3 – Б 4 – Г</p>	
16	<p>Дайте верный ответ</p> <p>В процессе разработки стратегии изменений какой метод анализа ориентирован на выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды?</p> <p>Ответ: SWOT анализ</p>	ПК-3
17	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений – это</p> <p>Ответ: минимизация рисков</p>	ПК-3
18	<p>Установите верную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность этапов процесса разработки организационно управленческого решения:</p> <p>А. Выбор оптимального варианта решения на основе заданных критериев Б. Диагностика проблемы и сбор релевантных данных. В. Реализация выбранного решения и организация исполнения. Г. Разработка и проработка альтернативных вариантов решения</p> <p>Ответ: Б, Г, А, В</p>	ПК-3
19	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Какой критерий указывает, что разработанная стратегия опирается на достоверные данные, результаты анализа и расчёты, а не только на интуицию руководителя?</p> <p>1. Своевременность. 2. Экономичность. 3. Обоснованность.</p> <p>Ответ: 3</p>	ПК-3
20	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Что такое социальное взаимодействие?</p> <p>1. процесс общения и взаимовлияния индивидов в обществе. 2. только процесс обмена материальными благами 3. физическое пространство, занимаемое людьми 4. технические средства коммуникации</p> <p>Ответ: 1</p>	УК-3
21	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Какой тип социальных отношений возникает, когда люди стремятся достигнуть общего результата совместными усилиями при реализации проектов изменений?</p> <p>1. Конкуренция 2. Конфликт. 3. Сотрудничество 4. Индивидуализм</p> <p>Ответ: 3</p>	УК-3
22	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Какие элементы входят в командную стратегию?</p> <p>А) Общая цель и критерии успеха. Б) Роли, зоны ответственности и правила взаимодействия. В) Коммуникационные правила Г) Всё перечисленное Д) Ничего из вышеперечисленного</p> <p>Ответ: Г</p>	УК-3
23	<p>Установите соответствие</p> <p>Соотнесите инструмент управления с типичной ситуацией, где он наиболее полезен:</p> <p>Инструмент:</p> <p>1. Диаграмма Ганта 2. Матрица компетенций 3. SWOT-анализ команды 4. Правило «двух людей» для срочных решений 5. Карта стейкхолдеров (влияние/интерес)</p> <p>Ситуация:</p> <p>А. Требуется оценить сильные/слабые стороны команды и внешние возможности/риски Б. Надо понять, кого обучать, а кого ставить на задачи по сильным навыкам В. Нужно показать сроки и зависимости крупных этапов проекта Г. Важно не застревать на мелких спорах и быстро принимать оперативные решения Д. Нужно выстроить коммуникацию с заинтересованными лицами и расставить приоритеты во взаимодействии</p>	УК-3

	<p>Ответ:</p> <p>1 – В 2 – Б 3 – А 4 – Г 5 – Д</p>	
24	<p>Установите соответствие</p> <p>Определите роли участников команды и соответствующие им функции:</p> <p>Роли:</p> <p>1. Лидер 2. Исполнитель 3. Контролёр 4. Мотиватор</p> <p>Функции:</p> <p>А. выполняет конкретные задачи</p> <p>Б. организует работу, принимает решения</p> <p>В. Поддерживает моральный настрой коллектива</p> <p>Г. Проверяет качество выполненных работ</p> <p>Ответ:</p> <p>1 – Б 2 – А 3 – Г 4 – В</p>	УК-3
25	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между характеристиками успешной команды и её проявлениями:</p> <p>Характеристика команды:</p> <p>1. Эффективная коммуникация 2. Высокая мотивация 3. Целеустремленность 4. Высокий уровень доверия</p> <p>Проявления:</p> <p>А. Честность и открытость во взаимодействии Б. Четкое понимание поставленных задач В. Участники проявляют инициативу и энтузиазм Г. Упорство в достижении поставленных целей</p> <p>Ответ:</p> <p>1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А</p>	УК-3
26	<p>Установите верную последовательность</p> <p>В процессе осуществления социального взаимодействия при реализации проектов могут возникать конфликтные ситуации. Определите правильный порядок этапов разрешения конфликта между двумя людьми в команде:</p> <p>А. Обмен мнениями и выслушивание обеих сторон Б. Поиск компромисса или решения проблемы совместно В. Анализ ситуации и осознание причины разногласий Г. Признание своей доли ответственности обеими сторонами Д. Подведение итогов разговора и закрепление договоренности</p> <p>Ответ:</p> <p>В, А, Г, Б, Д</p>	УК-3
27	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Подход к разработке обоснованных организационно-управленческих решений в процессе подготовки стратегии, основанный на сборе и глубоком анализе данных: финансовых отчетов, статистики, рыночных исследований, обратной связи от клиентов - это ..... подход</p> <p>Ответ:</p> <p>аналитический</p>	ПК-3
28	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Группа людей, объединённых общей целью, взаимодополняющими навыками и коллективной ответственностью за результат - это</p> <p>Ответ:</p> <p>команда</p>	УК-3
29	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Инструмент, с помощью которого можно оценить вероятность возникновения рисков, связанных с изменениями, и их потенциальное влияние на проект (на бюджет, сроки, качество) - это</p> <p>Ответ:</p> <p>матрица рисков</p>	ПК-3

30	Дайте верный ответ В своем исследовании Белбин выделил 9 ролей, которые существуют в каждой успешной команде. Как обычно называют роль того, кто в команде обладает уникальными знаниями и навыками в определенной области?	УК-3
	Ответ: Специалист	
31	Дайте верный ответ Выстраивание процессов, ролей и правил взаимодействия, чтобы группа людей системно и предсказуемо достигала общей цели с учётом ограничений (сроков, ресурсов, рисков) - это	УК-3
	Ответ: организация работы команды	
32	Дайте верный ответ Процесс формирования и укрепления команды: от подбора людей и распределения ролей до выстраивания доверия, норм взаимодействия и совместной работы ради общей цели - это	УК-3
	Ответ: командообразование	

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

### Зачет первый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	Дайте ответ на вопрос Одной из проблем социального взаимодействия при реализации командной работы практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему?	УК-3	
	Ответ:	1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации. 2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий. 3. сформировать общую цели и ценности. 4. создать атмосферу доверия и уважения	
2	Дайте ответ на вопрос Какой первый шаг в выявлении бизнес-проблемы?	ПК-3	
	Ответ:	Диагностика ситуации: сбор данных (KPI, отзывы клиентов, отчёты отделов), сравнение фактических показателей с целевыми, фиксация отклонений и их масштаба.	
3	Дайте ответ на вопрос Для определения необходимых изменений какие источники данных стоит задействовать, чтобы объективно выявить проблему в сервисе поддержки клиентов?	ПК-3	
	Ответ:	KPI (время ответа, доля решённых с первого обращения), записи разговоров и чатов, опросы, жалобы и обращения, наблюдения (тайный покупатель), интервью с операторами для выявления системных узких мест.	
4	Дайте ответ на вопрос Вам поручили определить по модели Белбина роли в команде, которая отвечает за проведение изменений в организации. При применении модели Белбина используют обычно комплексное тестирование по нескольким направлениям. По каким направлениям Вы будете проводить исследование людей в команде?	УК-3	
	Ответ:	Белбин в своих исследованиях выделил, что на выбор командной роли влияют три ключевых фактора: личностные особенности, интеллектуальные способности и мотивация. Именно их и нужно оценить, чтобы понять, как человек будет вести себя в процессе изменений. 1. Мотивация покажет, готов ли человек брать на себя роль лидера изменений. 2. Интеллект поможет выявить тех, кто сможет просчитать все риски и выстроить стратегию. 3. Личностные особенности укажут на стиль взаимодействия с командой и способы решения конфликтов.	
5	Дайте ответ на вопрос Какие ключевые этапы включает процесс проведения изменений в организации по модели Джона Коттера?	ПК-3	
	Ответ:	Восемь этапов модели Коттера: 1. Сформируйте ощущение срочности. 2. Сформируйте коалицию лидеров. 3. Разработайте видение и стратегию. 4. Транслируйте видение. 5. Устраните препятствия. 6. Добивайтесь краткосрочных успехов. 7. Закрепляйте и ускоряйте изменения. 8. Интегрируйте изменения в корпоративную культуру.	
6	Дайте ответ на вопрос Что из себя представляет аналитическое сопровождение стратегии?	ПК-3	

	<p>Ответ: Аналитическое сопровождение стратегии — это непрерывная работа с данными и моделями для обоснования стратегических решений, контроля их реализации и своевременной корректировки курса.</p> <p>Аналитическое сопровождение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обосновывает выбор стратегии.</li> <li>2. Переводит стратегию в измеримые параметры.</li> <li>3. Отслеживает прогресс и отклонения.</li> <li>4. Поддерживает принятие решений в условиях неопределённости.</li> <li>5. Обеспечивает адаптацию к изменениям.</li> </ol>	
7	<p>Дайте ответ на вопрос Что такое стратегия изменений?</p> <p>Ответ: Стратегия изменений — это системный план перевода организации из текущего состояния в желаемое, который определяет, что менять, зачем, в какой последовательности и какими методами, чтобы достичь целей при допустимом уровне рисков и сопротивления.</p> <p>Стратегия изменений состоит из следующих элементов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Целевое состояние и критерии успеха.</li> <li>Анализ текущего состояния и разрывов (GAP-анализ).</li> <li>Границы и масштаб. Что именно меняется (процессы, ИТ, структура, культура), а что остаётся без изменений.</li> <li>Подход и модель управления изменениями.</li> <li>План реализации и дорожная карта.</li> <li>Работа со стейкхолдерами и коммуникация.</li> <li>Управление сопротивлением и рисками.</li> <li>Метрики и контроль.</li> </ul>	ПК-3
8	<p>Дайте ответ на вопрос Какую роль играет коммуникация при проведении организационных изменений?</p> <p>Ответ: Коммуникация снижает неопределённость и тревожность, формирует понимание целей и пользы перемен, обеспечивает согласованность действий, даёт возможность обратной связи и помогает закреплять новые нормы через регулярное напоминание и примеры поведения лидеров.</p>	ПК-3
9	<p>Дайте ответ на вопрос При проведении изменений важно исследовать внешнюю среду организации. С помощью каких методов можно оценить влияние внешней среды на организацию в целом и на проведение проекта изменений в частности?</p> <p>Ответ: Для оценки влияния внешней среды на организацию используют ряд аналитических методов — вот ключевые из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PEST-анализ</li> <li>PESTEL-анализ.</li> <li>Анализ пяти сил Портера.</li> <li>SWOT-анализ.</li> <li>Анализ стейкхолдеров.</li> <li>Сценарное планирование.</li> <li>Мониторинг трендов и форсайт-сессии.</li> <li>Бенчмаркинг и анализ конкурентов.</li> <li>Эконометрическое и статистическое моделирование.</li> <li>Карты рисков и матрицы вероятности/воздействия</li> </ul>	ПК-3
10	<p>Дайте ответ на вопрос Какие профессиональные задачи решает менеджер по управлению изменениями?</p> <p>Ответ: Профессиональные задачи менеджера по управлению изменениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выявление и формализация потребности в изменениях.</li> <li>Планирование изменений.</li> <li>Анализ влияния изменений на организацию и людей.</li> <li>Работа со стейкхолдерами.</li> <li>Построение и реализация коммуникационной стратегии.</li> <li>Снижение сопротивления и поддержка адаптации персонала.</li> <li>Организация обучения и развитие компетенций.</li> <li>Координация кросс-функциональных усилий и устранение барьеров.</li> <li>Управление пилотными внедрениями и масштабированием.</li> <li>Контроль реализации и мониторинг прогресса.</li> <li>Закрепление изменений в системе и культуре организации.</li> </ul>	ПК-3
11	<p>Дайте ответ на вопрос Назовите популярные модели как основа стратегии изменений.</p> <p>Ответ: Модель Курта Левина (размораживание — движение — замораживание). Удобна, чтобы структурировать логику изменений для руководства и команды.</p> <p>Модель ADKAR. Фокус на человеке: осознание, желание, знания, навыки, закрепление. Подходит для ИТ-внедрений, обучения, работы с сопротивлением.</p> <p>8 шагов Коттера. Практична для масштабных трансформаций: от создания ощущения срочности до закрепления в культуре.</p>	ПК-3
12	<p>Дайте ответ на вопрос В чем суть стратегии изменений с точки зрения эффективного менеджмента?</p>	ПК-3

	<p>Ответ:</p> <p>Суть стратегии изменений с точки зрения эффективного менеджмента — в том, чтобы менять организацию не хаотично, а управляемо: с чётким целевым состоянием, реалистичным планом, контролем рисков и работой с людьми — и при этом гарантированно получать измеримый эффект в рамках ограничений (бюджет, сроки, ресурсы, культура).</p> <p>Ключевые акценты эффективного менеджмента:</p> <p>Фокус на результате, а не на процессе ради процесса.</p> <p>Учёт ограничений принятия решений.</p> <p>Управление сопротивлением как часть плана, а не как «побочный эффект».</p> <p>Связь со стратегией организации и операционной работой.</p> <p>Закрепление результата, чтобы не было отката.</p>	
13	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Команда студентов, состоящая из представителей разных вузов, работает над крупным университетским проектом по созданию сайта для студенческого сообщества. У команды четкое разделение ролей и обязанностей. Каждый выполняет только свою задачу. Один студент отвечает за дизайн интерфейса, второй пишет код, третий занимается контентом и т.д. Все студенты добросовестно выполняют свои задания, однако во время первой презентации выяснилось, что готовый сайт выглядит совершенно иначе, чем задумывалось изначально. Предположите, почему проект оказался неудачным, несмотря на выполнение каждым участником своей части работы?</p> <p>Ответ:</p> <p>отсутствовала общая согласованность и совместная проверка результатов перед презентацией</p>	УК-3
14	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Что Вы понимаете под организацией работы команды?</p> <p>Ответ:</p> <p>Организация работы команды — это создание управляемой, предсказуемой системы взаимодействия, чтобы команда стабильно достигала целей в заданных ограничениях (сроки, бюджет, ресурсы) и при этом сохраняла работоспособность и мотивацию.</p> <p>Организация работы команды включает:</p> <p>Распределение ответственности и устранение «серых зон».</p> <p>Управление загрузкой и потоком.</p> <p>Контроль через метрики, а не «на глаз».</p> <p>Работа с рисками и сопротивлением.</p>	УК-3
15	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Что Вы понимаете под фразой "руководить работой команды"?</p> <p>Ответ:</p> <p>Руководить работой команды — значит обеспечивать достижение целей организации за счёт координации усилий людей, распределения ресурсов, создания условий для продуктивной работы и управления барьерами, которые мешают результату.</p> <p>С позиции классического и современного менеджмента руководство командой строится на нескольких устойчивых функциях:</p> <p>Планирование.</p> <p>Организация.</p> <p>Мотивация и работа с вовлечённостью.</p> <p>Контроль и корректировка.</p> <p>Лидерство и управление изменениями</p>	УК-3
16	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Что такое командная стратегия?</p> <p>Ответ:</p> <p>Командная стратегия — это согласованный план действий команды, который определяет, как группа людей будет достигать общей цели с учётом ограничений (сроков, ресурсов, рисков) и особенностей контекста (рынка, внутренних процессов, стадии проекта).</p>	УК-3
17	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Что подразумевает эффективное управление командой?</p> <p>Ответ:</p> <p>Эффективное управление командой — это реализация управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль, координация) в соответствии с научно обоснованными подходами и стандартами менеджмента.</p> <p>Современные стандарты и практики:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. РМВОК (Project Management Institute) трактует управление командой как часть управления ресурсами и стейкхолдерами: подбор, развитие, управление эффективностью, разрешение конфликтов. Ключевой акцент — на формализации ролей, плана коммуникаций и управлении рисками.</li> <li>2. ISO 9001 (системы менеджмента качества) требует воспроизводимости результатов: документированные процедуры, контроль отклонений, обучение персонала, анализ причин несоответствий. Для команды это значит: регламенты, контрольные точки, базы знаний, обучение новых сотрудников.</li> <li>3. Agile-подходы (Scrum, Kanban) смещают фокус на адаптивность и поток ценности: короткие циклы, прозрачность задач, самоорганизация команды в рамках заданных правил и ограничений. Здесь эффективность измеряется скоростью поставки ценности и снижением потерь.</li> </ol>	УК-3
18	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Что такое структура команды?</p>	УК-3

	<p>Ответ: Структура команды — это распределение ролей, зон ответственности и правил взаимодействия, которое позволяет команде стабильно достигать целей в заданных ограничениях.</p> <p>Базовые варианты структур (с опорой на управленческие стандарты):</p> <p>Функциональная.</p> <p>Проектная.</p> <p>Матричная.</p> <p>Кросс-функциональная.</p> <p>Самоорганизующаяся (Agile-команда).</p>	
19	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Объясните роль командной работы в менеджменте?</p>	УК-3
	<p>Ответ: Роль командной работы в менеджменте — это не просто «чтобы люди вместе трудились», а систематический способ достигать целей организации за счёт синергии компетенций, снижения рисков и повышения устойчивости решений.</p> <p>Ключевые роли командной работы:</p> <p>Реализация сложных и межфункциональных задач.</p> <p>Снижение неопределённости и рисков при изменениях.</p> <p>Повышение качества и воспроизводимости результатов.</p> <p>Улучшение качества управленческих решений.</p>	
20	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Критерии эффективности командной работы.</p>	УК-3
	<p>Ответ: Критерии эффективности командной работы — это измеримые и качественные параметры, по которым оценивают, насколько команда результативно и устойчиво достигает целей в заданных ограничениях.</p> <p>Основные группы критериев:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Результативность (достижение целей) Это прямое соответствие результата поставленным задачам.</li> <li>2. Эффективность использования ресурсов Показывает, сколько ресурсов (времени, людей, денег) потрачено на результат.</li> <li>3. Качество и стабильность результата Особенно важно для систем управления качеством и устойчивого развития процессов.</li> <li>4. Процессуальная зрелость и управляемость Отражает, насколько работа команды предсказуема и воспроизводима.</li> <li>5. Управление изменениями и адаптивность Критично при трансформации процессов, внедрении новых систем, антикризисных мерах.</li> <li>6. Социально-психологические и командные критерии Показывают, насколько команда способна работать устойчиво и решать конфликты конструктивно.</li> </ol>	

### 7.1. Уровни овладения

**Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.**

**Индикатор достижения компетенции: УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели.**

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

*Индикатор достижения компетенции: УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

**Компетенция: ПК-3 Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации.**

*Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

*Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100

Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

## 8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

#### *Основная литература*

1. Экономика предприятия: учебник для вузов / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова, Е. С. Дарда. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 370 с - 978-5-534-16987-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582980> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва: Юрайт, 2026. - 278 с - 978-5-534-02315-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583094> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Малюк, В. И. Производственный менеджмент: учебник для вузов / В. И. Малюк. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 249 с - 978-5-534-07364-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585324> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 223 с - 978-5-534-14483-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588363> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

### 8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

#### *Профессиональные базы данных*

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

2. <https://bd.wciom.ru/> - Всероссийский центр социологических исследований (ВЦИОМ)

3. <https://www.isopm.ru> - Национальные стандарты по проектному управлению АНО «ЦОРПУ»

4. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

#### *Ресурсы «Интернет»*

1. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

### 8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

*Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

1. МойОфис;
2. Бизнес-курс: Максимум. Версия 1;
3. «Альт-Инвест Сумм» версия 9, 450 рабочих мест;
4. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

### 8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения