

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 24.09.2025 10:51:57

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Институт Институт экономики предприятий

Кафедра Прикладного менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета

(протокол №1 от 29 августа 2025г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины Б1.О.29 Управление изменениями

Основная профессиональная образовательная программа 27.03.02 Управление качеством
Экономика и управление качеством

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управление изменениями входит в обязательную часть блока Б1.Дисциплины (модули).

Компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.1. - Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Управление человеческими ресурсами Основы проектной деятельности Командообразование и работа в команде Адаптация лиц с ОВЗ Общественный проект «Обучение служением»	Производственная практика: преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством		
ОПК-10.2 - Разрабатывает мероприятия по минимизации рисков в профессиональной деятельности		Процессно-ориентированное управление Управление рисками Производственная практика: преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-5 - Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации, анализировать его результаты, разрабатывать мероприятия по предотвращению выпуска некачественной продукции		
ПК-5.1 – Анализирует структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	Основы менеджмента Планирование на предприятии Организация производства Технология и организация производства продукции и услуг	Процессно-ориентированное управление Планирование на предприятии Инновационный менеджмент Консалтинг и аудит качества Промышленные технологии и инновации Управление жизненным циклом наукоемкой продукции Производственная практика: организационно-управленческая Производственная практика: преддипломная практика Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управление изменениями в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Универсальные компетенции (УК):

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-3.1 - Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	УК-3.1: Знать основные аспекты социального взаимодействия, особенности стратегии сотрудничества и возможные роли в команде	УК-3.1: Уметь определять роли в команде	УК-3.1 Владеть (иметь навыки) навыками использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ОПК-10.2. - Разрабатывает мероприятия по минимизации рисков в профессиональной деятельности	ОПК-10.2 Знать основные основную терминологию: «риск», «типы рисков», «управление рисками» и т.п.	ОПК-10.2 Уметь определять необходимость минимизации рисков	ОПК-10.2 Владеть (иметь навыки) разрабатывать мероприятия по минимизации рисков в профессиональной деятельности

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-5 - Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации, анализировать его результаты, разрабатывать мероприятия по предотвращению выпуска некачественной продукции

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ПК-5.1 – Анализирует структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	ПК-5.1: Знать особенности структуры управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	ПК-5.1: Уметь анализировать структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	ПК-5.1: Владеть (иметь навыки) навыками анализа структуры управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 5
Контактная работа, в том числе:	36.15/1
Занятия лекционного типа	18/0.5
Занятия семинарского типа	18/0.5
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.15/0
Самостоятельная работа:	89.85/2.5
Промежуточная аттестация	18/0.5
Вид промежуточной аттестации:	
Зачет	Зач
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

4. Содержание дисциплины

Тематический план дисциплины Управление изменениями представлен в таблице.

Разделы, темы дисциплины и виды занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1.	Основы управления изменениями.	2	2			10	УК-3.1
2.	Психология изменений	4	4	0,05		20	УК-3.1
3.	Физиология изменений.	2	2			9,85	УК-3.1
4.	Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями.	2	2			10	УК-3.1, ОПК- 10.2, ПК-5.1
5.	Внутренний аудит системы управления качеством организации: анализ результатов аудита, структуры управления организацией	2	2			10	УК-3.1, ОПК- 10.2, ПК-5.1
6.	Анализ и оценка рисков при управлении качеством, основные мероприятия по минимизации рисков.	2	2			10	УК-3.1, ОПК- 10.2, ПК-5.1
7.	Социальное взаимодействие, стратегия сотрудничества, команда и роли в управлении изменениями.	2	2	0,05		10	УК-3.1

8.	Интеграция управления проектами и управления изменениями.	2	2	0,05		10	УК-3.1, ОПК- 10.2, ПК-5.1
	Контроль	18					
	Итого	18	18	0.15		89.85	

5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Литература:

Основная литература

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098>

Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560401>

5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" 10;
ОС "Альт Образование" 10
2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3

5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)
2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)
3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)
4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

5.5. Специальные помещения

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 СГЭУ

Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление изменениями:

6.1. Контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	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	4	Указан единственно верный вариант ответа
2.	Что такое социальное взаимодействие? 1. процесс общения и взаимовлияния индивидов в обществе. 2. только процесс обмена материальными благами 3. физическое пространство, занимаемое людьми 4. технические средства коммуникации.	1	Указан единственно верный вариант ответа
3.	Какой тип социальных отношений возникает, когда люди стремятся достигнуть общего результата совместными усилиями при реализации проектов изменений? 1. Конкуренция 2. Конфликт. 3. Сотрудничество 4. Индивидуализм	3	Указан единственно верный вариант ответа
4.	Какие основные формы социального взаимодействия существуют? 1. сотрудничество, конкуренция, конфликт 2. потребление товаров и услуг 3. собственность и власть 4. игры и развлечения.	1	Указан единственно верный вариант ответа

5.	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.	2	Указан единственно верный вариант ответа										
6.	Определите роли участников команды и соответствующие им функции:	1 – Б 2 – А 3 – Г 4 – В	Указаны все верные варианты ответов										
	<table><tr><th>Роли</th><th>Функции</th></tr><tr><td>1. Лидер</td><td>А. выполняет конкретные</td></tr><tr><td>2. Исполнитель</td><td>Б. организует работу, при решения</td></tr><tr><td>3. Контролёр</td><td>В. Поддерживает мор настрой коллектива</td></tr><tr><td>4. Мотиватор</td><td>Г. Проверяет к выполненных работ</td></tr></table>			Роли	Функции	1. Лидер	А. выполняет конкретные	2. Исполнитель	Б. организует работу, при решения	3. Контролёр	В. Поддерживает мор настрой коллектива	4. Мотиватор	Г. Проверяет к выполненных работ
	Роли			Функции									
	1. Лидер			А. выполняет конкретные									
	2. Исполнитель			Б. организует работу, при решения									
3. Контролёр	В. Поддерживает мор настрой коллектива												
4. Мотиватор	Г. Проверяет к выполненных работ												
7.	Установите соответствие между характеристиками успешной команды проекта изменений и её появлениями:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	Указаны все верные варианты ответов										
<table><tr><th>Характеристика команды</th><th>Проявления</th></tr><tr><td>1. Эффективная коммуникация</td><td>А. Честность и открыто взаимодействии</td></tr><tr><td>2. Высокая мотивация</td><td>Б. Четкое пон поставленных задач</td></tr><tr><td>3. Целеустремленность</td><td>В. Участники про инициативу и энтузиазм</td></tr><tr><td>4. Высокий уровень доверия</td><td>Г. Упорство в дост поставленных целей</td></tr></table>	Характеристика команды			Проявления	1. Эффективная коммуникация	А. Честность и открыто взаимодействии	2. Высокая мотивация	Б. Четкое пон поставленных задач	3. Целеустремленность	В. Участники про инициативу и энтузиазм	4. Высокий уровень доверия	Г. Упорство в дост поставленных целей	
Характеристика команды	Проявления												
1. Эффективная коммуникация	А. Честность и открыто взаимодействии												
2. Высокая мотивация	Б. Четкое пон поставленных задач												
3. Целеустремленность	В. Участники про инициативу и энтузиазм												
4. Высокий уровень доверия	Г. Упорство в дост поставленных целей												
8	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 (функционационирование)	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Б</td><td>А</td><td>В</td><td>Г</td><td>Д</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Б	А	В	Г	Д	Дан верный ответ
1	2	3	4	5									
Б	А	В	Г	Д									
9	В процессе осуществления социального взаимодействия при реализации проектов изменений могут возникать конфликтные ситуации. Определите правильный порядок этапов разрешения конфликта между двумя людьми в команде: 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	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>В</td><td>А</td><td>Г</td><td>Б</td><td>Д</td></tr></table>	1	2	3	4	5	В	А	Г	Б	Д	Дан верный ответ
1	2	3	4	5									
В	А	Г	Б	Д									
10	Группа лиц, объединённая общими мотивами, интересами, идеалами, действующая сообща - это ...	команда	Сущностно верный ответ										
11	Стратегия поведения в конфликте и сам процесс разрешения проблем, которые характеризуются стремлением сторон учесть потребности и интересы каждой из сторон и найти взаимно удовлетворяющее решение – это ...	сотрудничество	Сущностно верный ответ										
12	В своем исследовании Белбин выделил 9 ролей, которые существуют в каждой успешной команде. Как обычно называют роль того, кто в команде	специалист	Сущностно верный ответ										

	обладает уникальными знаниями и навыками в определенной области.		
13	Стратегия поведения в конфликте, являющаяся противоположностью стратегии сотрудничества, и которая характеризуется стремлением одержать победу над соперником называется - ...	соперничество	Сущностно верный ответ
14	Группа студентов готовит для конкурса проект изменений. Им предстоит распределить роли внутри команды для эффективной совместной работы. На роль руководителя проекта претендует Анна и Борис. Кому лучше подойдет роль руководителя в команде? Сделайте выбор, опираясь на характеристику способностей и склонностей студентов. Анна - креативный мыслитель, предлагает оригинальные идеи. Борис - стрессоустойчивый лидер, быстро и качественно принимает решения, берет ответственность на себя.	Борис	Дан верный ответ
15	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?	отсутствовала общая согласованность и совместная проверка результатов перед презентацией.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла
16	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?	мотивация, интеллект, личность	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла
17	Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений 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?	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.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла

ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	Риск – это вероятность наступления события, приводящего к: 1. благоприятным последствиям 2. отрицательным последствиям 3. отсутствию последствий 4. изменению политики организации	2	Указан единственно верный вариант ответа
2	Какой международный стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества и	1	Указан единственно верный вариант ответа

	помогает организациям документировать и улучшать свои процессы? 1. ISO 9001 2. ISO 14001 3. ISO 45001 . 4. ISO/IEC 27001												
3	Методы оценки риска включают: 1. качественный анализ, количественный анализ 2. опрос экспертов, SWOT-анализ 3. мониторинг среды, сценарный метод 4. все перечисленное верно	4	Указан единственно верный вариант ответа										
4	Основной целью управления рисками является: 1. полное устранение любых возможных угроз 2. минимизация вероятности возникновения негативных событий 3. получение максимальной прибыли любыми средствами 4. игнорирование маловероятных рисков	2	Указан единственно верный вариант ответа										
5	Методы управления качеством, которые реализуются с помощью обязательных для исполнения документов: приказов, распоряжений, инструкций, стандартов – это: 1. технологические 2. экономические 3. административные 4. социологические	3	Указан единственно верный вариант ответа										
6	Соотнесите виды рисков с соответствующими описаниями: <table><tr><td>1. Финансовый риск</td><td>А. Вероятность неблагоприятных ситуаций, влияющих на репутацию предприятия или бренда</td></tr><tr><td>2. Операционный риск</td><td>Б. Возможность потери денег вследствие колебаний курсов валют, процентных ставок, инфляции и др.</td></tr><tr><td>3. Стратегический риск</td><td>В. Непредсказуемые обстоятельства, возникающие в процессе повседневной деятельности компании (ошибки персонала, сбои оборудования и пр.)</td></tr><tr><td>4. Репутационный риск</td><td>Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства</td></tr></table>	1. Финансовый риск	А. Вероятность неблагоприятных ситуаций, влияющих на репутацию предприятия или бренда	2. Операционный риск	Б. Возможность потери денег вследствие колебаний курсов валют, процентных ставок, инфляции и др.	3. Стратегический риск	В. Непредсказуемые обстоятельства, возникающие в процессе повседневной деятельности компании (ошибки персонала, сбои оборудования и пр.)	4. Репутационный риск	Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	Указаны все верные варианты ответов		
1. Финансовый риск	А. Вероятность неблагоприятных ситуаций, влияющих на репутацию предприятия или бренда												
2. Операционный риск	Б. Возможность потери денег вследствие колебаний курсов валют, процентных ставок, инфляции и др.												
3. Стратегический риск	В. Непредсказуемые обстоятельства, возникающие в процессе повседневной деятельности компании (ошибки персонала, сбои оборудования и пр.)												
4. Репутационный риск	Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства												
7	Установите правильное соответствие между терминами и их определениями: <table><tr><td>1. Контроль качества</td><td>А. Деятельность по установлению, характеристике и контролю параметров качества</td></tr><tr><td>2. Управление качеством</td><td>Б. Процесс предоставления информации о качестве для принятия решений, направленных на достижение целей в области качества</td></tr><tr><td>3. Сертификация ISO</td><td>В. Совокупность необходимых условий для обеспечения качества продукции на протяжении всего цикла товара</td></tr><tr><td>4. Стандартизация</td><td>Г. Система методов, позволяющая подтвердить соответствие продукции требованиям стандарта</td></tr></table>	1. Контроль качества	А. Деятельность по установлению, характеристике и контролю параметров качества	2. Управление качеством	Б. Процесс предоставления информации о качестве для принятия решений, направленных на достижение целей в области качества	3. Сертификация ISO	В. Совокупность необходимых условий для обеспечения качества продукции на протяжении всего цикла товара	4. Стандартизация	Г. Система методов, позволяющая подтвердить соответствие продукции требованиям стандарта	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	Указаны все верные варианты ответов		
1. Контроль качества	А. Деятельность по установлению, характеристике и контролю параметров качества												
2. Управление качеством	Б. Процесс предоставления информации о качестве для принятия решений, направленных на достижение целей в области качества												
3. Сертификация ISO	В. Совокупность необходимых условий для обеспечения качества продукции на протяжении всего цикла товара												
4. Стандартизация	Г. Система методов, позволяющая подтвердить соответствие продукции требованиям стандарта												
8	Расположите этапы процесса управления рисками в правильном порядке: А. Оценка рисков Б. Идентификация рисков В. Выбор стратегии реагирования на риски Г. Мониторинг и контроль рисков Д. Реализация выбранной стратегии реагирования	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Б</td><td>А</td><td>В</td><td>Д</td><td>Г</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Б	А	В	Д	Г	Указана верная последовательность
1	2	3	4	5									
Б	А	В	Д	Г									

9	Многие методики управления качеством созданы на основе PDCA. Так обычно в литературе указывают на цикл Деминга. Расставьте в правильном порядке основные шаги согласно подходу Деминга. А. Проверка. Б. Планирование В. Действия Г. Выполнение	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td>Б</td><td>Г</td><td>А</td><td>В</td></tr> </table>	1	2	3	4	Б	Г	А	В	Указана верная последовательность
1	2	3	4								
Б	Г	А	В								
10	Систематический подход к улучшению процессов и продукции с целью удовлетворения потребностей клиентов и повышения эффективности производственной деятельности – это...	управление качеством	Сущностно верный ответ								
11	Способы и приёмы, которые применяются в управленческой и организационной деятельности для достижения целей в области качества – это...	методы управления качеством	Сущностно верный ответ								
12	Совокупность норм, требований и характеристик, которые определяют уровень качества продукции, услуг и бизнес-процессов – это...	стандарт качества	Сущностно верный ответ								
13	Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий для компании – это ...	минимизация рисков	Сущностно верный ответ								
14	Вам поручили создать в организации систему менеджмента качества. Какие три основных этапа включает данный процесс?	1. Планирование системы управления качеством 2. Внедрение и реализация системы управления качеством. 3. Оценка и улучшение системы управления качеством	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла								
15	Одной из основных целей системы управления качеством является – увеличение конкурентоспособности. Согласно модели Майкла Портера "Пять сил", конкурентоспособность компании зависит от пяти факторов и их Вам поручили как специалисту проанализировать. Какие «пять сил» Вы будете изучать?	силы поставщиков, силы покупателей, угрозы появления новых конкурентов, угрозы замены продукта, уровень конкуренции в отрасли.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла								
16	В Вашей организации реализуется сразу несколько проектов изменений с целью улучшения качества продукта. Вам поручили проанализировать риски проектов. Какие методы качественного анализа риска проекта Вы можете использовать?	метод экспертных оценок, SWOT-анализ, спираль рисков	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла								
17	Автомобильный завод закупил новое оборудование, чтобы выпустить большую партию деталей. Технологи ещё не разобрались в новом оборудовании, из-за этого выпуск деталей может задержаться. В итоге было принято решение: отложить использование нового оборудования и закончить заказ на старом. Это наглядный пример способа избежать риска, изменив ход реализации проекта. Как обычно называют данную стратегию управления рисками?	уклонение.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла								

ПК-5 - Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации, анализировать его результаты, разрабатывать мероприятия по предотвращению выпуска некачественной продукции

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	Важнейшей характеристикой аудита является: 1. Независимость проверяющих органов.	1	Указан единственно верный вариант ответа

	2. Максимальная публичность результатов проверок. 3. Высокая стоимость проведения. 4. Обязательность для всех организаций.												
2	Цель аудита деятельности организации заключается в: 1. Оценке эффективности рекламы. 2. Расчетах налогов и сборов. 3. Получении достоверной информации о состоянии дел компании. 4. Увеличении объема продаж.	3	Указан единственно верный вариант ответа										
3	Частота проведения внутренних аудитов системы управления качеством организации определяется: 1. Только требованиями законодательства. 2. Периодичностью поставок сырья. 3. Политиками и процедурами самой организации. 4. Количество жалоб от покупателей.	3	Указан единственно верный вариант ответа										
4	Основная задача анализа результатов внутреннего аудита состоит в: 1. Разработке плана устранения недостатков и улучшений. 2. Формировании бухгалтерской отчётности. 3. Подборе кадров для компании. 4. Расчёте себестоимости продукции.	1	Указан единственно верный вариант ответа										
5	Как называется документ, фиксирующий отклонения от установленной процедуры или стандарта в рамках внутреннего аудит? 1. Акт о несоответствии. 2. Протокол обследования. 3. Журнал регистрации дефектов. 4. Приказ о наказании виновных.	1	Указан единственно верный вариант ответа										
6	Соотнесите определения с правильными понятиями: <table><tr><td>1. Внутренний аудит</td><td>А. Итоговые</td></tr><tr><td>2. Объект аудита</td><td>Б. Процесс сотрудника</td></tr><tr><td>3. Аудиторская комиссия</td><td>В. Лицо или группа лиц</td></tr><tr><td>4. Заключение</td><td>Г. То, что подлежит проверке</td></tr></table>	1. Внутренний аудит	А. Итоговые	2. Объект аудита	Б. Процесс сотрудника	3. Аудиторская комиссия	В. Лицо или группа лиц	4. Заключение	Г. То, что подлежит проверке	1 – Б 2 – Г 3 – В 4 – А	Указаны все верные варианты ответов		
1. Внутренний аудит	А. Итоговые												
2. Объект аудита	Б. Процесс сотрудника												
3. Аудиторская комиссия	В. Лицо или группа лиц												
4. Заключение	Г. То, что подлежит проверке												
7	Соотнесите приведённые ниже компоненты системы управления качеством с их функциями: <table><tr><td>1. Политика качества</td><td>А. Работы</td></tr><tr><td>2. Организационная структура</td><td>Б. Изменения</td></tr><tr><td>3. Цели в области качества</td><td>В. Официальные продукты</td></tr></table>	1. Политика качества	А. Работы	2. Организационная структура	Б. Изменения	3. Цели в области качества	В. Официальные продукты	1 – В 2 – А 3 – Б	Указаны все верные варианты ответов				
1. Политика качества	А. Работы												
2. Организационная структура	Б. Изменения												
3. Цели в области качества	В. Официальные продукты												
8	Расставьте этапы внутреннего аудита в правильной последовательности: А. Анализ выявленных несоответствий и разработка корректирующих действий Б. Составление отчета и представление выводов руководству. В. Проведение фактического аудита (собеседования, осмотр рабочих мест). Г. Подготовка перечня критериев и выбор объектов аудита. Д. Назначение ответственного лица за проведение аудита и утверждение графика проведения аудита.	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Д</td><td>Г</td><td>В</td><td>А</td><td>Б</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Д	Г	В	А	Б	Дан верный ответ
1	2	3	4	5									
Д	Г	В	А	Б									

9	Ниже описаны шаги, необходимые для эффективного управления качеством продукции или услуг. Расположите их в правильной очередности: А. Создание политики и целей в области качества. Б. Производство продукции/оказание услуг. В. Определение требований и ожиданий потребителя Г. Мониторинг и измерение характеристик качества, исправление выявленных несоответствий и улучшение процессов. Д. Планирование ресурсов и процессов	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>В</td><td>А</td><td>Д</td><td>Б</td><td>Г</td></tr></table>	1	2	3	4	5	В	А	Д	Б	Г	Дан верный ответ
1	2	3	4	5									
В	А	Д	Б	Г									
10	Какой термин означает «ограниченный доступ посторонних лиц к данным, полученным в ходе аудита»	Какой термин означает «ограниченный доступ посторонних лиц к данным, полученным в ходе аудита»	Сущностно верный ответ										
11	Совокупность свойств, которые определяют способность товара удовлетворять потребности клиента в соответствии с его назначением – это...	Совокупность свойств, которые определяют способность товара удовлетворять потребности клиента в соответствии с его назначением – это...	Сущностно верный ответ										
12	Показатели качества товара, которые характеризуют одно конкретное свойство продукции (например, износостойкость подошвы кроссовок, ёмкость аккумулятора смартфона), называются ...	Показатели качества товара, которые характеризуют одно конкретное свойство продукции (например, износостойкость подошвы кроссовок, ёмкость аккумулятора смартфона), называются ...	Сущностно верный ответ										
13	Как называется метод оценки качества продукции, при котором осуществляется оценка качества товара с применением человеческих органов чувств: зрения, обоняния, вкуса, осязания?	Как называется метод оценки качества продукции, при котором осуществляется оценка качества товара с применением человеческих органов чувств: зрения, обоняния, вкуса, осязания?	Сущностно верный ответ										
14	Вас включили в группу специалистов, которым предстоит проведение аудита системы управления качеством организации. Какие основные принципы лежат в основе успешного проведения внутреннего аудита?	Объективность, независимость, компетентность	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла										
15	При внедрении проекта изменений необходимо провести аудит и проанализировать его результаты. Какая, на Ваш взгляд, основная цель внутреннего аудита системы управления качеством?	Определение соответствия системы управления качеством установленным стандартам и процедурам.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла										
16	Вам поручили проанализировать структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции и рекомендовали создать отдел, который будет в дальнейшем отвечать за управление качеством в компании. Как будет называться этот отдел?	отдел контроля качества или отдел управления качеством	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла										
17	В организации планируется проведение аудиторской проверки? Кого можно привлечь для осуществления аудита системы управления качеством организации	Внешние специализированные фирмы или внутренние подразделения компаний	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла										

6.2 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Примерные вопросы к зачету

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством.

ПК-5 - Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации, анализировать его результаты, разрабатывать мероприятия по предотвращению выпуска некачественной продукции

№п/п	Вопрос	Эталонный ответ
1	Понятие «изменение», принципы управления изменениями, формула Бекхарда	Изменение — это процесс перехода объекта или явления из одного состояния в другое. Изменения могут быть количественными или качественными, постепенными или резкими, запланированными или случайными. Понимание процесса изменений важно для различных областей человеческой деятельности. Например, знание закономерностей экономических изменений помогает прогнозировать будущее состояние организации. Основные принципы управления изменениями: коммуникации, вовлечение, обучение, менторство, мотивация. Формула Бекхарда (альт. название Формула Глейчера) – модель для оценки сил, влияющих на успех или неудачу организационных изменений. Движущие силы > Сопротивление $D \times V \times F > R$ D - Неудовлетворенность существующим положением дел (Dissatisfaction) V - Видение, образ желаемого будущего (Vision) F - Первые шаги (First steps) R - Сопротивление (Resistance to change) Ее суть: любое организационное изменение возможно при одном условии: Движущие силы должны быть больше Сопротивления изменениям. Важно, что произведение сил превращается в «ноль» при отсутствии любого из составляющих ее элементов.
2	Психология изменений. Модель Элизабет Кюблер Росс..	Изменения проходят в психологии человека несколько стадий последовательно, одна за другой. Пропустить ни одну нельзя. Кривая изменений, она же Модель Кюблер Росс, описала– американский психолог швейцарского происхождения, создательница концепции психологической помощи умирающим больным и исследовательница около смертных переживаний Элизабет Кюблер Росс. В книге «О смерти и умирании» 1969 году описала 5 стадий восприятия смертельного диагноза: Отрицание – Гнев – Торг – Депрессия – Принятие Для бизнеса используют разные версии до 8 стадий. 1. Шок. От услышанной новости. 2. Отрицание: Самовнушение, что изменения не имеют отношения к ним или их работе. 3. Гнев. «Почему это со мной?!» 4. Торг. «Может можно как-то остаться?» 5. Депрессия: «Всё, что они делают, кажется бессмысленным» 6. Принятие: Люди уже смирились с тем, что перемены обязательно произойдут, и ничего с этим поделать нельзя. они приходят к согласию с происходящим, и начинают более позитивно относиться к будущему Модель предполагает, что человек в организации последовательно, один за другим проходит все этапы.
3	Модель Вирджинии Сатир. Модель Курта Левина	Модель Вирджинии Сатир. Данная модель обычно объясняют с точки зрения теории систем. Согласно В. Сатир, семья (организация) является самоорганизующейся системой (элементы взаимосвязаны и стремятся к восстановлению). Поэтому, если в компанию попадает чужеродный элемент, он может быть отторгнут ею, или принят. Если чужеродный элемент принимается, в системе появляется сопротивление, система входит в хаотичное состояние и производительность падает пока не возникнет интеграция ее элементов и система не перейдет в другое устойчивое состояние. Модель Курта Левина. Эта модель описывает процесс, через который проходит организация или индивидуум при осуществлении значительных перемен. Для того чтобы изменить группу людей, её нужно провести через

		3 стадии: размораживание, изменение, замораживание. Эта модель применима в различных ситуациях, связанных с изменением внутри организаций. Она полезна при реорганизации предприятий, запуске новых проектов, изменении корпоративной культуры и прочих значимых преобразованиях.
4	Социальное взаимодействие, стратегия сотрудничества	Социальное взаимодействие — это процесс взаимного обмена действиями, информацией, эмоциями и опытом между людьми или группами людей. Оно лежит в основе формирования социальных отношений и структурирует жизнь индивидов в обществе. Социальное взаимодействие включает различные формы общения, взаимодействия и сотрудничества, направленные на достижение общих целей или удовлетворение индивидуальных потребностей. Стратегия сотрудничества — это целенаправленный подход к совместному достижению целей, основанный на взаимодействии двух или нескольких субъектов (человек, группы, организации). Её основная цель заключается в эффективном распределении обязанностей, ресурсов и повышении производительности за счёт синергии коллективных усилий. Ключевые характеристики стратегии сотрудничества: общие цели, доверие и коммуникация, разделение труд, баланс интересов, решительность в принятии решений.
5	Команда и роли в управлении изменениями.	Команда — это группа людей, объединённых общими целями, интересами и ценностями, работающих вместе над решением задач и достижением определенных результатов. Члены команды обладают взаимодополняющими знаниями, умениями и навыками, что позволяет им достигать большего, чем индивидуально каждому участнику. Основные признаки команды: 1. Общая цель и задачи. 2. Ответственность за общий результат. 3. Коммуникация и сотрудничество. 4. Распределение ролей и обязанностей. 5. Взаимодействие и поддержка. Типичные роли в команде включают лидера, исполнителя, эксперта, аналитика, критика и коммуникатора. Каждая роль важна для сбалансированного функционирования команды и достижения поставленной цели. Также на основе модели Адизеса можно определить кто в команде производитель, кто администратор, кто предприниматель, а кто интегратор. Роли же в управлении изменениями обычно распределяются следующим образом: руководитель высшего звена, руководитель среднего звена, менеджер проекта, функциональный эксперт, менеджер по управлению изменениями.
6	Физиология изменений.	Физиология изменений изучает процессы, происходящие в организме человека при переходе из одного состояния в другое. Организм человека непрерывно подвергается различным видам изменений, будь то рост, старение или реакция на стресс. Физиологию изменений с точки зрения менеджмента можно понимать как изучение тех внутренних и внешних факторов, которые влияют на способность организации или отдельного сотрудника воспринимать, усваивать и адаптироваться к необходимым изменениям. Менеджерам важно учитывать, что любые изменения вызывают реакцию человеческого организма, схожую с реакцией на стресс, и именно эта реакция существенно влияет на эффективность принятия и внедрения изменений. Физиология изменений часто проявляется в организациях в сформированных корпоративных привычках. Привычка – это поведение, которое стало автоматическим благодаря многократному повторению. Петля привычки: знак – привычное действие – награда. Привычки формируются на трех уровнях: результата, процесса и идентичности. Корпоративные привычки внедряются через: • постановку целей • корпоративные системы, бизнес-процессы • корпоративную культуру, традиции, обычаи, ритуалы, церемонии.
7	Соппротивление изменениям.	Соппротивление изменениям — это явление, при котором люди осознанно или бессознательно препятствуют внедрению новых подходов, методов или технологий, предпочитая сохранять прежнее положение дел. Формы сопротивления: активная и пассивная. Причины сопротивления (Джон Коттер и Леонард Шлезингер):

		• Только личные интересы • Недопонимание • Недостаточная терпимость • Различный взгляд на ситуацию Способы преодоления сопротивления: • Обучение и информирование • Участие и вовлеченность • Помощь и поддержка • Переговоры и соглашения • Манипуляции и кооптации • Явное и неявное принуждение
8	Восемь шагов модели изменений Коттера.	Модель Коттера направлена на обеспечение плавного и успешного прохождения периода перемен, уменьшая сопротивление и увеличивая шансы на положительный исход. Восемь шагов модели изменений Джона Коттера: 1. Создать ощущение срочности 2. Собрать коалицию сторонников 3. Определить чёткую картину желаемого будущего 4. Сообщить видение изменений 5. Убрать препятствия 6. Добиться коротких побед 7. Консолидировать успех и продолжать движение вперёд 8. Закрепить изменения
9	Модель ADKAR и ее применение.	Модель ADKAR была разработана специалистом Джеффри Хэйтом и компанией Prosci Change Management. Модель предлагает пошаговое руководство для менеджеров по обеспечению успешного прохождения сотрудников через весь цикл изменений. Название ADKAR представляет собой аббревиатуру пяти этапов, которые сотрудники проходят в процессе изменения: Awareness - Понимание необходимости изменений. Desire - Желание участвовать в изменениях и поддерживать их. Knowledge – Знания как меняться, получение знаний и навыков, необходимых для реализации изменений. Ability - Способность демонстрировать полученные знания и навыки на практике. Reinforcement - Закрепление и сохранение изменений.
10	Методология Prosci.	Методология Prosci была разработана в 1994 году Джеффом Хиаатом и его коллегами, чтобы помочь организациям лучше справляться с изменениями. Основная цель Prosci — структурировать процессы изменений таким образом, чтобы повысить их эффективность и минимизировать риски. В рамках этой методологии был разработан Треугольник изменений (Prosci Change Triangle, PCT), который и стал ее ключевым инструментом для управления проектами изменений. Треугольник изменений Prosci — это модель, которая визуально и концептуально объединяет три ключевых элемента, необходимых для успешного управления изменениями: лидерство/спонсорство, управление проектами и управление изменениями. Эти три элемента образуют треугольник, на котором строится здоровье и успешность любого проекта изменений.
11	Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	Планирование изменений можно начинать с построения матрицы этапов и планов (дорожная карта руководителя/лидера/спонсора, план коммуникаций, план коучинга, план обучения, план минимизации сопротивления). По возможности необходимо синхронизировать этапы проекта изменения этапами модели ADKAR. Процесс изменений в организации можно представить как схему, состоящую из двух основных частей: технической стороны и человеческой стороны. Оба элемента тесно взаимосвязаны и требуют внимательного подхода для успешного проведения изменений. Процесс управления изменениями традиционно делится на три крупные фазы, каждая из которых соответствует определенной задаче в рамках проекта изменений. Эти фазы отражают жизненный цикл любого значимого изменения в организации и предполагают ряд специфических мер и техник для достижения успеха. 1 фаза: Разработка подхода (определение критериев успеха, определение влияния изменений, определение подхода) 2 фаза: Управление изменениями (планирование и выполнение, мониторинг эффективности, корректирующие действия)

		3 фаза: Закрепление результатов (оценка эффективности изменений, закрепление устойчивости изменений, передача ответственности).
12	Внутренний аудит системы управления качеством организации: анализ результатов аудита, структуры управления организацией.	Внутренний аудит системы управления качеством (СУК) организации — это процедура проверки соответствия существующей системы управления качеству установленным требованиям и стандартам, внутренним документам и нормативным актам. Его главная цель — выявить недостатки и слабые места СУК, оценить степень её эффективности и предложить направления для дальнейшего совершенствования. Результатами аудита может быть: • Соответствие действующему законодательству и международным стандартам. • Отклонения и замечания, подлежащие исправлению. • Необходимость внесения изменений в документацию и процедуры. • Предложения по совершенствованию системы управления качеством. Анализ структуры управления организации необходим для оценки эффективности организационной структуры, распределения полномочий и ответственности, а также выявления возможностей для улучшения. Анализ структуры управления организацией именно с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг) — это в свою очередь процесс, позволяющий убедиться, что организация способна эффективно организовать и осуществлять контроль качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Данный анализ предусматривает исследование структуры организации, определение зон ответственности и уровней полномочий относительно вопросов качества, а также выявление пробелов и возможностей для улучшения. Возможные по результатам анализа структуры управления будут предприняты следующие изменения: • Оптимизация численности штата и сокращения расходов. • Упрощение организационной структуры и сокращение числа уровней управления. • Расширение самостоятельности нижестоящих подразделений и сотрудников. • Улучшение коммуникаций и информационного обмена. • Повышение качества принимаемых решений и скорости реакции на изменения.
13	Анализ и оценка рисков при управлении качеством	Анализ рисков — это процесс идентификации, оценки и приоритизации рисков, связанных с деятельностью организации или конкретного проекта. Главная цель анализа рисков — минимизировать вероятность наступления неблагоприятных событий и смягчить их последствия, если они произойдут. Качественный анализ рисков позволяет компании подготовиться к возможным проблемам и предотвратить убытки. Методы оценки рисков при управлении качеством: • Анализ брака/возврата товаров, отказов оборудования и их последствий. • Индекс приоритетности риска, рассчитываемый как произведение вероятности, частоты и серьёзности последствий. • Матрица рисков: Графическое отображение рисков.
14	Основные мероприятия по минимизации рисков.	Мероприятия по минимизации рисков предназначены для снижения вероятности наступления неблагоприятного события и уменьшения его последствий. Минимизировать риски можно выполняя регулярно определенные действия: 1. Идентификация рисков 2. Оценка рисков 3. Определение приоритетов 4. Разработка предупредительных мер 5. Создание резервов 6. Мониторинг и контроль 7. Обучение и тренировки 8. Страхование рисков 9. Юридическая защита 10. Работа с партнерами и клиентами Примеры мероприятий по минимизации рисков: автоматизация производственного цикла, регулярные проверки пожарной безопасности, модернизация технологических линий, введение электронной документооборота.

15	Интеграция управления проектами и управления изменениями.	Основное назначение управления проектами (УП) – обеспечить эффективную разработку и реализацию проектного решения. А назначение управления изменениями (УИ) – обеспечить вовлечение, принятие эффективного использования проектного решения сотрудниками предприятия. Четыре области интеграции – люди, процессы, инструменты и результаты сделают проекты намного успешнее. Т.е. необходимо интегрировать управление проектами и управление изменениями в компании. Рекомендации по интеграции УП и УИ 1. Использовать структурированный план – продуманный подход к интеграции людей, процессов, инструментов, результатов 2. Выстраивать многоуровневые коммуникации – четкие, регулярные, понятные, основанные на данных 3. Подчеркивать вклад УИ в результаты проекта 4. Повышать квалификацию, обучайтесь УП и УИ 5. Получать на проекте активную поддержку спонсора 6. Использовать различные программные инструменты для ведения проекта.
----	---	--

6.3 Методические материалы, определяющие критерии оценивания сформированности компетенций

Критерии и шкалы оценивания промежуточной аттестации (зачет)

Зачтено	Незачтено
Выставляется при условии, если студент в процессе обучения показывает хорошие знания учебного материала, выполнил все задания для подготовки к опросу. При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы	Выставляется при условии, если студент обладает отрывочными знаниями, затрудняется в умении использовать основные категории, не выполнил задания для подготовки к опросу, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу
Повышенный/пороговый	Компетенции не сформированы