

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 03.08.2026 10:11:47
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент (по функциональным направлениям)

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 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 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

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 результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить основы управления инновационным развитием компании;
- Сформировать навыки разработки инновационных проектов;
- Познакомиться с особенностями инновационной деятельности в России и мире.

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Знает характеристики основных бизнес-проблем

Уметь:

ПК-1.1/Ум1 Умеет формировать решения на основе разработанных целевых показателей

Владеть:

ПК-1.1/Нв1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений

Знать:

ПК-1.2/Зн1 Знает основные методы анализа и выбора решений

Уметь:

ПК-1.2/Ум1 Умеет проводить анализ и обосновывать выбранные решения

Владеть:

ПК-1.2/Нв1 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений

ПК-2 Способен проводить анализ, проектировать, внедрять и совершенствовать кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации

ПК-2.1 Проводит анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

Знать:

ПК-2.1/Зн1 Знает особенности кросс-функционального процесса организации

Уметь:

ПК-2.1/Ум1 Умеет анализировать кросс-функциональный процесс организации

Владеть:

ПК-2.1/Нв1 Проводит анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

ПК-2.2 Проектирует и внедряет кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации

Знать:

ПК-2.2/Зн1 Знает административный регламент организации

Уметь:

ПК-2.2/Ум1 Умеет проектировать и внедрять кросс-функциональный процесс организации

Владеть:

ПК-2.2/Нв1 Проектирует и внедряет кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации

ПК-2.3 Разрабатывает варианты усовершенствования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

Знать:

ПК-2.3/Зн1 Знает возможные направления усовершенствования кросс-функционального процесса организации

Уметь:

ПК-2.3/Ум1 Умеет разрабатывать варианты усовершенствования кросс-функционального процесса организации

Владеть:

ПК-2.3/Нв1 Разрабатывает варианты усовершенствования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление инновационным развитием компании» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 8, Очно-заочная форма обучения - 8.

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

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1 - Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации		

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Корпоративное управление, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Проектирование стартапа, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Производственная практика: преддипломная практика, Управление конкурентоспособностью и качеством
--	--	--

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Конфликтология, Корпоративное управление, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Проектирование стартапа, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Производственная практика: преддипломная практика, Управление конкурентоспособностью и качеством
ПК-2 - Способен проводить анализ, проектировать, внедрять и совершенствовать кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации		
ПК-2.1 Проводит анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Процессно-ориентированное управление	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Производственная практика: преддипломная практика
ПК-2.2 Проектирует и внедряет кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Процессно-ориентированное управление	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Производственная практика: преддипломная практика

ПК-2.3 Разрабатывает варианты усовершенствования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Процессно-ориентированное управление	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Производственная практика: преддипломная практика
--	---	---

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Восьмой семестр	144	4	54	18	36	2	0,3	53,7	Экзамен
Всего	144	4	54	18	36	2	0,3	53,7	34

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Восьмой семестр	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	Экзамен
Всего	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

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

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	лекционные занятия	практические занятия	самостоятельная работа
----------------------------	--------------------	----------------------	------------------------

	Всего	Лекционн	Практичес	Самостоя
Раздел 1. Основные аспекты инновационного менеджмента	46,15	9	16	20
Тема 1.1. Тенденции и разновидности развития	13,15	3	4	5
Тема 1.2. Содержание инновационного менеджмента	11	2	4	5
Тема 1.3. Организационные формы инновационного менеджмента	11	2	4	5
Тема 1.4. Инновационные организации	11	2	4	5
Раздел 2. Разработка и реализация проекта инновационного развития	63,85	9	20	33,7
Тема 2.1. Инновационные стратегии развития организаций	18,7	3	6	8,7
Тема 2.2. Управление разработкой и реализацией инновационных проектов	16	2	4	10
Тема 2.3. Инновационная деятельность в России	16	2	4	10
Тема 2.4. Тренды, определяющие настоящее и будущее инновационного менеджмента	13,15	2	6	5

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные аспекты инновационного менеджмента	60,2	1,1		58
Тема 1.1. Тенденции и разновидности развития	11,3	0,2		10
Тема 1.2. Содержание инновационного менеджмента	15,2	0,2		15
Тема 1.3. Организационные формы инновационного менеджмента	17,2	0,2		17
Тема 1.4. Инновационные организации	16,5	0,5		16

Раздел 2. Разработка и реализация проекта инновационного развития	49,8	0,9	2	45,7
Тема 2.1. Инновационные стратегии развития организаций	21,9	0,2	0,5	20
Тема 2.2. Управление разработкой и реализацией инновационных проектов	10,7	0,2	0,5	10
Тема 2.3. Инновационная деятельность в России	10,7	0,2	0,5	10
Тема 2.4. Тренды, определяющие настоящее и будущее инновационного менеджмента	6,5	0,3	0,5	5,7

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

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

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основные аспекты инновационного менеджмента	Тестирование	Экзамен
2	Разработка и реализация проекта инновационного развития	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основные аспекты инновационного менеджмента 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	Ответ: 4	ПК-1
2	Выберите один вариант ответа Что такое социальное взаимодействие в процессе проведения изменений? 1. процесс общения и взаимодействия индивидов в обществе. 2. только процесс обмена материальными благами 3. физическое пространство, занимаемое людьми 4. технические средства коммуникации	Ответ: 1	ПК-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-1

	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	Ответ: 1	ПК-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	Ответ: 2	ПК-1
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	Ответ: 1	ПК-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	Ответ: 2	ПК-2
8	Выберите один вариант ответа Какой организационный метод анализа помогает визуализировать последовательность операций, выявить узкие места и потери времени в бизнес процессе? 1 Метод Дельфи 2 Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) 3 SWOT анализ	Ответ: 2	ПК-2
9	Дайте верный ответ Интегральный критерий, который показывает потенциальную пользу решения для общества (его социальное воздействие) с учётом того, насколько вероятно, что эта польза будет достигнута на практике - это	Ответ: социальная значимость решения	ПК-2
10	Дайте верный ответ Производительность сотрудников, уровень принятия изменений, удовлетворённость клиентов при реализации изменения, окупаемость инвестиций (ROI) – это метрики управления	Ответ: изменениями	ПК-2

2. Разработка и реализация проекта инновационного развития 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-1
	Ответ:	1 – Б 2 – А 3 – Г 4 – В	

2	Установите соответствие Установите соответствие между характеристиками успешной команды проекта изменений и её появлениями: Характеристика команды: 1. Эффективная коммуникация 2. Высокая мотивация 3. Целеустремленность 4. Высокий уровень доверия Проявления А. Честность и открытость во взаимодействии Б. Четкое понимание поставленных задач В. Участники проявляют инициативу и энтузиазм Г. Упорство в достижении поставленных целей	ПК-1
	Ответ: 1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	
3	Установите соответствие Установите соответствие между типами бизнес проблем и их примерами. Тип проблемы: 1. Проблема эффективности процессов 2. Проблема рыночной позиции 3. Проблема качества продукта/услуги 4. Проблема управления ресурсами Пример: А) Падение продаж на ключевом рынке из за усиления конкуренции и изменения предпочтений потребителей Б) Рост числа возвратов продукции из за сбоев на производственной линии и недостаточного контроля качества В) Увеличение сроков обработки заказов из за дублирования функций между отделами и отсутствия чёткого регламента Г) Дефицит квалифицированных кадров в IT отделе, из за чего срываются сроки внедрения новых систем	ПК-1
	Ответ: 1 — В, 2 — А, 3 — Б, 4 — Г.	
4	Установите верную последовательность При проведении изменений важно учитывать особенности команды проекта изменений 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)	ПК-1
	Ответ: Б, А, В, Г, Д	
5	Установите верную последовательность В процессе выявления и решения бизнес-проблемы 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	ПК-1
	Ответ: В, А, Г, Б, Д	
6	Дайте верный ответ Ситуация, возникающая в рамках деятельности организации, которая мешает достижению поставленных целей или приводит к нежелательным последствиям – это ...	ПК-1
	Ответ: бизнес-проблема	
7	Дайте верный ответ 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	ПК-1
	Ответ: сотрудничество	
8	Дайте верный ответ Сложное социально-экономическое образование, которое представляет собой группу людей, взаимодействующих друг с другом для достижения определённых целей – это	ПК-1
	Ответ: организация	

9	Дайте верный ответ Процесс или результат перехода чего-либо из одного состояния в другое, появления новых свойств, функций или характеристик. Это может быть как постепенное накопление перемен, так и радикальная трансформация - это		ПК-1
	Ответ:	изменение	
10	Дайте верный ответ Автор 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) – это		ПК-1
	Ответ:	Джефф Хайатт	
11	Дайте один вариант ответа Методы оценки анализа риска с точки зрения теории включают: - качественный анализ, количественный анализ - опрос экспертов, SWOT-анализ - мониторинг среды, сценарный метод - все перечисленное верно		ПК-2
	Ответ:	4	
12	Дайте один вариант ответа Что является главной целью анализа кросс-функционального процесса перед его проектированием? А) Сократить количество сотрудников в задействованных подразделениях. Б) Выявить узкие места, дублирование функций, разрывы передачи ответственности и потери ценности на стыках подразделений. В) Передать процесс на аутсорсинг для снижения внутренних издержек.		ПК-2
	Ответ:	Б	
13	Дайте один вариант ответа Методы управления качеством в рамках проведения изменений, которые реализуются с помощью обязательных для исполнения документов: приказов, распоряжений, инструкций, стандартов – это: - технологические - экономические - административные - социологические		ПК-2
	Ответ:	3	
14	Дайте верный ответ Сквозные бизнес-процессы, в выполнении которых участвуют сотрудники и подразделения из разных функциональных областей (например, продажи, производство, логистика, финансы, HR, IT) для достижения единого конечного результата (удовлетворения запроса клиента, выпуска продукта, закрытия сделки и т. п.) - это		ПК-2
	Ответ:	кросс-функциональные процессы	
15	Дайте верный ответ В процессе подготовки проекта изменений какой метод анализа ориентирован на выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды?		ПК-2
	Ответ:	SWOT анализ	
16	Дайте верный ответ Внутренние нормативные документы, которые устанавливают чёткие правила, порядок и сроки выполнения типовых управленческих и операционных процедур, а также определяют зоны ответственности подразделений и сотрудников - это		ПК-2
	Ответ:	административные регламенты	
17	Установите соответствие Установите соответствие между этапами разработки управленческого решения и характерными для них действиями.: - Диагностика проблемы - Формулировка ограничений и критериев - Разработка альтернатив - Выбор решения А. Выбор одного варианта из нескольких на основе критериев эффективности, затрат и рисков Б. Сбор данных, выявление корневых причин отклонения от целевого состояния, определение границ ситуации. В. Определение условий, которые нельзя нарушать (ресурсы, сроки, законы), и параметров, по которым будут сравнивать варианты (стоимость, скорость, качество). Г. Генерация разных способов решения задачи, включая нестандартные подходы, без немедленной критики		ПК-2
	Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	

18	Установите соответствие Соотнесите инструмент/документ (левая колонка) с его ключевой задачей в работе с кросс-функциональными процессами (правая колонка). Инструмент / документ: 1. BPMN-диаграмма 2. Административный регламент 3. RACI-матрица Задача: А. Формализовать правила передачи задач между подразделениями, сроки, ответственность и порядок эскалации. Б. Визуализировать последовательность шагов и явно привязать каждый шаг к подразделению или роли, чтобы увидеть «стыки» функций. В. Устранить неопределённость в распределении ролей: кто выполняет задачу, кто несёт ответственность, кого нужно спросить, кого проинформировать.	ПК-2
19	Установите соответствие Установите соответствие между видами управленческих решений и примерами их применения. 1. Стратегическое решение 2. Тактическое решение 3. Оперативное решение 4. Чрезвычайное (кризисное) решение А. Перевод части сотрудников на удалённую работу в условиях роста заболеваемости, с временным регламентом и контролем результатов Б. Внедрение новой ERP системы на предприятии сроком на 12 месяцев с бюджетом 15 млн рублей и целевым эффектом в виде сокращения издержек на 10 % В. Утверждение новой миссии компании и долгосрочного направления развития на 5–7 лет с выходом на международные рынки Г. Перенос сроков сдачи отчёта на 2 дня из-за сбоя в системе сбора данных; корректировка графика работы отдела на текущую неделю	ПК-2
20	Установите верную последовательность Установите верную последовательность шагов при подготовке регламента кросс-функционального взаимодействия. 1. Определить входные данные, критерии приёмки результата и правила эскалации при срыве сроков. 2. Согласовать проект регламента с руководителями всех задействованных подразделений и юридической службой. 3. Выделить шаги процесса и распределить роли по модели RACI. 4. Утвердить финальную версию регламента и организовать ознакомление сотрудников. 5. Описать последовательность шагов процесса и каналы передачи информации между подразделениями.	ПК-2
21	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность действий при контроле реализации управленческого решения в процессе реализации проекта изменений организации: А. Принятие корректирующих мер при выявлении отклонений. Б. Определение целевых показателей и стандартов исполнения. В. Сопоставление фактических результатов с запланированными, выявление отклонений. Г. Мониторинг хода исполнения решения и сбор данных о промежуточных результатах	ПК-2

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен восьмой семестр - очная, очно-заочная

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте ответ на вопрос Какие критерии используют для приоритизации бизнес-проблем при ограниченных ресурсах?		ПК-1
	Ответ:	Приоритизацию проводят по совокупности параметров: влияние на стратегические цели, срочность, стоимость устранения и вероятность успеха реализации. Часто применяют матричные инструменты — например, матрицу «влияние/усилия» или скоринг по заранее согласованным критериям. Экономическое обоснование подкрепляют расчётами NPV, ROI или срока окупаемости, чтобы связать выбор с финансовым эффектом для компании.	

2	Дайте ответ на вопрос В чём состоит роль анализа стейкхолдеров при подготовке и проведении изменений?	ПК-1
	Ответ: Анализ стейкхолдеров позволяет выявить ключевые группы, их интересы, уровень влияния и потенциальное отношение к изменениям. На этой основе формируют стратегию вовлечения: для сторонников — усиливают поддержку, для сомневающихся — прорабатывают коммуникацию, для оппонентов — ищут компромиссы. Такой подход снижает риски сопротивления и обеспечивает ресурсную поддержку проекта изменений.	
3	Дайте ответ на вопрос Как обосновать управленческое решение по устранению проблемы с точки зрения экономической эффективности?	ПК-1
	Ответ: Обоснование строят на расчёте финансовых показателей: NPV, IRR, срока окупаемости и совокупной стоимости владения. Параллельно учитывают нефинансовые эффекты — снижение рисков, рост удовлетворённости клиентов, улучшение репутации. Для повышения убедительности используют сценарный анализ (оптимистичный, пессимистичный, базовый), чтобы показать устойчивость решения к изменениям внешней среды.	
4	Дайте ответ на вопрос Чем отличается описание текущего состояния («как есть») от целевого («как надо») при проектировании изменений?	ПК-1
	Ответ: «Как есть» фиксируют через картирование процессов, замеры метрик и выявление узких мест, чтобы объективно отразить реальную ситуацию. «Как надо» описывают как достижимое состояние с конкретными KPI, сроками и ограничениями ресурсов, опираясь на принципы SMART. Сравнение этих состояний позволяет определить объём изменений, необходимые ресурсы и контрольные точки реализации.	
5	Дайте ответ на вопрос Как обеспечить принятие изменений сотрудниками и снизить сопротивление на этапе внедрения инновационного проекта?	ПК-1
	Ответ: Снижение сопротивления достигается через раннее вовлечение сотрудников, прозрачную коммуникацию и обучение новым практикам. Важно демонстрировать быстрые победы и учитывать локальные особенности подразделений, чтобы изменения воспринимались как полезные, а не навязанные. Закрепление новых норм поддерживают через регламенты, KPI и регулярную обратную связь.	
6	Дайте ответ на вопрос В чём разница между подходами «сверху вниз» и «снизу вверх» при проведении организационных изменений?	ПК-1
	Ответ: Подход «сверху вниз» предполагает директивное внедрение изменений с чётким планом и контролем со стороны руководства, что эффективно в кризисных ситуациях. Подход «снизу вверх» опирается на инициативу и экспертизу сотрудников, обеспечивая более высокую вовлечённость и адаптивность решений. На практике часто используют гибридную модель: стратегия задаётся сверху, а детализация и пилоты реализуются при участии команд.	
7	Дайте ответ на вопрос Какую роль играет диагностика внешней среды (PEST-анализ) при обосновании необходимости организационных изменений?	ПК-1
	Ответ: PEST-анализ помогает выявить значимые макрофакторы — политические, экономические, социальные и технологические, — которые создают угрозы или открывают возможности для компании. На этой основе формируют аргументы для руководства, показывая, что изменения нужны не из-за локальных сбоях, а из-за сдвигов рынка и отрасли. Такой подход повышает обоснованность инициативы и позволяет увязать внутренние улучшения со стратегическими трендами.	
8	Дайте ответ на вопрос Чем отличается подход к управлению изменениями по модели Коттера от модели Левина, и в каких случаях уместна каждая?	ПК-1
	Ответ: Модель Левина (размораживание — движение — замораживание) даёт простую трёхэтапную логику и хорошо подходит для локальных, понятных изменений, где важно зафиксировать новое состояние. Модель Коттера из 8 шагов детализирует действия — от создания коалиции и видения до закрепления изменений в культуре — и эффективна для масштабных, сложных трансформаций. Выбор модели зависит от масштаба, срочности и уровня сопротивления: Левин — для быстрых и чётких изменений, Коттер — для комплексных программ.	
9	Дайте ответ на вопрос Как использовать матрицу Эйзенхауэра для приоритизации задач в проекте изменений?	ПК-1
	Ответ: Матрицу применяют, чтобы разделить задачи на четыре категории: срочные и важные (выполнять в первую очередь), важные, но не срочные (планировать), срочные, но не важные (делегировать), не срочные и не важные (исключить). В проекте изменений это помогает не расплываться на оперативные запросы и удерживать фокус на стратегических действиях, влияющих на успех программы. Регулярный пересмотр матрицы позволяет адаптировать приоритеты по мере развития проекта.	
10	Дайте ответ на вопрос Что включает план коммуникаций при проведении изменений и почему он критичен для успеха?	ПК-1

	Ответ: План коммуникаций фиксирует целевые аудитории, каналы, частоту, форматы сообщений и ответственных, а также сценарии ответов на возражения и вопросы. Он нужен, чтобы обеспечить прозрачность, снизить неопределённость и сопротивление, а также поддерживать вовлечённость стейкхолдеров на всех этапах. Без плана коммуникации изменения воспринимаются как навязанные, а важные сигналы о рисках и барьерах поступают слишком поздно.	
11	Дайте ответ на вопрос В чём специфика кросс-функционального процесса по сравнению с внутрифункциональным, и почему для него особенно важны чёткие регламенты? Ответ: Кросс-функциональный процесс проходит через несколько подразделений и требует синхронизации правил, сроков и форматов передачи результатов между разными функциональными зонами. В отличие от внутрифункционального, здесь выше риск «разрывов ответственности» и несогласованных ожиданий из-за разных KPI и норм работы отделов. Поэтому регламенты фиксируют единые правила игры на стыках, снижая неопределённость и задержки.	ПК-2
12	Дайте ответ на вопрос Какие данные необходимо собрать на этапе анализа текущего состояния кросс-функционального процесса? Ответ: Собирают метрики сквозного времени, доли доработок и количества эскалаций, а также фиксируют маршруты передачи задач и документов. Дополнительно проводят интервью с исполнителями и владельцами процесса, чтобы выявить неформальные практики и болевые точки. На основе этих данных строят карту процесса и определяют узкие места, влияющие на эффективность и стоимость процесса.	ПК-2
13	Дайте ответ на вопрос Что обязательно должно быть зафиксировано в административном регламенте кросс-функционального взаимодействия? Ответ: В регламенте фиксируют последовательность шагов, сроки на каждом этапе, входные и выходные данные, критерии приёмки результата, а также роли и порядок эскалации при срыве. Эти элементы делают процесс воспроизводимым и предсказуемым даже при ротации сотрудников. Кроме того, регламент служит юридической и управленческой опорой при контроле и аудите процесса.	ПК-2
14	Дайте ответ на вопрос Как обосновать необходимость изменений в кросс-функциональном процессе с точки зрения экономической эффективности? Ответ: Обоснование строят на расчёте эффекта от устранения потерь: сокращения сквозного времени, снижения трудозатрат и количества ошибок. Используют финансовые метрики — NPV, ROI, срок окупаемости — чтобы показать, что выгоды от изменений превышают затраты. Дополнительно учитывают нефинансовые эффекты: снижение рисков, рост удовлетворённости клиентов и устойчивость новых практик.	ПК-2
15	Дайте ответ на вопрос Как минимизировать сопротивление подразделений при внедрении нового кросс-функционального регламента? Ответ: Сопротивление снижают через раннее вовлечение руководителей и ключевых сотрудников в проектирование, прозрачную коммуникацию и демонстрацию выгод для каждого подразделения. Важны обучение, пилотные зоны и быстрые победы, которые показывают практическую пользу изменений. Закрепление новых правил в KPI, регламентах и системе мотивации делает изменения устойчивыми.	ПК-2
16	Дайте ответ на вопрос Как закрепить результаты изменений и предотвратить возврат к старым практикам в кросс-функциональном взаимодействии? Ответ: Результаты закрепляют через утверждение регламента, обновление KPI и должностных инструкций, а также интеграцию новых правил в систему контроля качества. Важны обучение, наставничество и регулярная обратная связь, чтобы сотрудники уверенно применяли новые подходы. Публичное признание успехов и мониторинг метрик поддерживают устойчивую мотивацию и культуру непрерывных улучшений.	ПК-2
17	Дайте ответ на вопрос Дайте определение кросс-функциональных процессов организации. Ответ: Кросс-функциональные процессы организации — это сквозные бизнес-процессы, которые проходят через несколько функциональных подразделений и требуют совместной работы специалистов из разных областей для достижения общего результата. Такие процессы особенно нуждаются в чёткой регламентации, визуализации маршрутов и распределении ответственности (например, через RACI-матрицы и swimlane-диаграммы), потому что на стыках подразделений часто возникают задержки, потери данных и размывание зон ответственности.	ПК-2
18	Дайте ответ на вопрос Дайте определение понятию "административные регламенты организации". Опишите необходимость таких регламентов.	ПК-2

	Ответ: Административные регламенты организации — это внутренние нормативные документы, которые устанавливают единый порядок выполнения процессов, взаимодействия подразделений и принятия решений в компании. Они фиксируют последовательность шагов, сроки исполнения, входные и выходные данные, критерии качества результата, а также роли и зоны ответственности участников — в том числе на стыках функций, где особенно высоки риски несогласованности. Такие регламенты нужны, чтобы сделать работу предсказуемой и воспроизводимой, снизить зависимость от отдельных сотрудников, обеспечить контроль исполнения и создать базу для анализа и улучшения процессов — что напрямую связано с вашими задачами по управлению изменениями и эффективному менеджменту.	
19	Дайте ответ на вопрос Как можно проводить анализ кросс-функциональных процессов организации? Ответ: Анализ кросс-функциональных процессов проводят системно — в несколько этапов и с набором разных методов, чтобы увидеть и формальные правила, и реальную практику, и узкие места на стыках подразделений. Этап 1. Определение границ и цели анализа Сначала чётко фиксируют, какой именно процесс анализируют: его начало и конец, целевого клиента (внутреннего или внешнего) и ключевой результат. Параллельно определяют цель анализа: например, сократить сквозное время, убрать дублирование или снизить количество эскалаций. Для этого полезно собрать требования стейкхолдеров и зафиксировать целевые метрики (SMART). Этап 2. Сбор данных о реальном исполнении. Анализируют: Документацию: регламенты, должностные инструкции, SLA, формы документов, матрицы ответственности. Цифровые следы: логи из CRM, ERP, ECM, BPMS, почты и таск-трекеров (это база для Process Mining). Качественные данные: интервью и воркшопы с исполнителями и владельцами процесса, наблюдения, «дневники задач».	ПК-2
20	Дайте ответ на вопрос Как можно совершенствовать административные регламенты организации? Ответ: Чтобы совершенствовать административные регламенты, нужно: 1. Диагностировать расхождения с реальной работой: сопоставить текст регламента с фактическими процессами (через интервью, Process Mining, картирование), выявить узкие места и потери на стыках подразделений. 2. Улучшить содержание и понятность: упростить формулировки, закрепить точки передачи результата, прописать роли по RACI и сценарии исключений, добавить чек-листы и таблицы. 3. Внедрить и поддерживать: запустить пилот, обучить сотрудников, автоматизировать шаги в ИТ-системах, назначить владельца регламента и закрепить цикл PDCA для регулярного пересмотра.	ПК-2

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ПК-2 Способен проводить анализ, проектировать, внедрять и совершенствовать кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.1 Проводит анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента 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-2.2 Проектирует и внедряет кросс-функциональный процесс организации или административный регламент 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-2.3 Разрабатывает варианты совершенствования кросс-функционального процесса организации или административного регламента 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. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 404 с - 978-5-534-19329-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/600384> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва: Юрайт, 2026. - 284 с - 978-5-534-00490-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583130> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Инновационная политика: учебник для вузов / К. Н. Назин, Д. И. Кокурин, С. И. Агабеков [и др.] - Москва: Юрайт, 2026. - 232 с - 978-5-534-10445-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/587131> (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. «Альт-Инвест Сумм» версия 9, 450 рабочих мест;
3. "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 СГ

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