

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Экономический факультет

Кафедра экономики и финансов

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 13 от 27.04.2026 г.

**АДАптированная рабочая программа дисциплины**

**Б1.В.18 УПРАВЛЕНИЕ ESG-ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ:  
ПОДХОДЫ И АЛГОРИТМЫ**

---

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

**38.03.01 Экономика**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Финансы и кредит**

---

*(наименование образовательной программы)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2026 г.

Волгоград, 2026 г.

**Автор-составитель РПД:**

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансов И.К. Биткина

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой:**

Чумакова Е.А. канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и финансов

---

(Ф.И.О, ученая степень, ученое звание, должность, наименование кафедры)

Рабочая программа дисциплины Б1.В.18 УПРАВЛЕНИЕ ESG-ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПОДХОДЫ И АЛГОРИТМЫ

одобрена на заседании кафедры экономики и финансов. Протокол №8 от 21 апреля 2026г.

Рабочая программа дисциплины составлена на основе типовой рабочей программы дисциплины Б1.В.18 УПРАВЛЕНИЕ ESG-ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПОДХОДЫ И АЛГОРИТМЫ

для направления подготовки 38.03.01 Экономика, авторами–составителями которой являются:

к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит» Лисицкая Т.В.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующая кафедрой

«Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит» д.э.н., доцент Чипуренко Е.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

## 1.1. Осваиваемые компетенции

Дисциплина **Б1.В.18 УПРАВЛЕНИЕ ESG-ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПОДХОДЫ И АЛГОРИТМЫ** обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
<i>А/01.6 - Мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков 08.008</i> <i>Специалист по финансовому консультированию, утв. приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 19.03.2015 № 167н</i>	ПКс ОС П – 1	Способен проводить мониторинг и исследование конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков	ИД-1.ПКс ОС П – 1	Выделяет основные тенденции цифровой трансформации коммерческого сектора и наиболее динамичные области развития финансовых технологий	ИД-1.ПКс ОС П – 1 З1 - Знает конъюнктуру и механизмы функционирования финансовых рынков ИД-1.ПКс ОС П – 1 У1 - Умеет мыслить системно осмысливать информацию о финансовых рынках ИД-1.ПКс ОС П – 1 В1 - Владеет навыками анализа финансового рынка

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Дисциплина Б1.В.18 «Управление ESG-проектами и изменениями: подходы и алгоритмы» составляет 2 зачетные единицы, т.е. 72 академических часа (54 астрономических часа).

На контактную работу с преподавателем выделено 40 академических часов ( 30 астрономических часов), из них 16 академических часов (12 астрономических часов) лекций и 24 академических часа (18 астрономических часа) практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 28 академических часов (21 астрономический час) для очной ф/о.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина изучается на 3 курсе, в 6 семестре для студентов очной формы обучения.

Изучение дисциплины заканчивается зачетом.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катгэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
Л/ДОТ	ВЛ	ЛР	ПЗ/ДОТ												
Тема 1	Понятия «проект», «ESG-проект» и «управление проектом».	14	4		4									6	ПЗ, О, Док
Тема 2	Инструменты и методы управления проектами.	20	4		8/1									8	ПЗ, Т, О
Тема 3	Реализация проектов и человеческий фактор.	18	4		8									6	ПЗ, Т.
Тема 4	Управление изменениями и завершение проекта.	16	4		4/1									8	О, Док, Т
	8	4													Зачет
<b>Итого</b>		<b>72</b>	<b>16</b>		<b>24</b>									<b>28</b>	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или)

лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

*Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Р), ситуационная задача (СЗ), решение задач (З)*

## 3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Понятия «проект», «ESG-проект» и «управление проектом» (ИД-1.ПКс ОС II – 1)

Проект как уникальное предприятие, направленное на достижение определенной цели. Жизненный цикл проекта и его ограничения, «треугольник» время, стоимость, качество. Проекты, осуществляемые с учетом ESG-факторов, и ESG-проекты. Акцент в проекте на отдельную составляющую ESG-факторов. Этапы жизненного цикла проекта: инициация, планирование, реализация, контроль (мониторинг и управление), закрытие проекта. Анализ осуществимости: виды анализа осуществимости (техническая, социальная, экологическая, экономическая) проекта. Процесс управления рисками проекта. Документирование в процессе проекта, значение верификации ESG-данных/показателей. Этап планирования.

Тема 2. Инструменты и методы управления проектами (ИД-1.ПКс ОС II – 1)

Планирование операций и затрат: иерархическая структура. Планирование качества. Планирование времени: сетевое планирование и метод критического пути, преимущества и недостатки. Работа с рисками и неопределенностью при планировании времени. Метод оценки и пересмотра планов. Сценарное планирование. Буферизация. Диаграмма Ганта. Планирование ресурсов: гистограмма ресурсов. Аналитический обзор программного обеспечения в целях управления проектами. Актуальные методики управления проектами (в зависимости от года реализации учебной дисциплины). Управление проектами ESG с использованием гибких подходов.

Тема 3. Реализация проектов и человеческий фактор (ИД-1.ПКс ОС II – 1)

Иерархия заинтересованных сторон, вовлеченных в проект. Характеристика ролей заинтересованных сторон проекта: спонсор, заказчик, клиенты или пользователи проекта, менеджер проекта, команда, лидер проекта, управляющий комитет или совет. Управление отношениями с заинтересованными сторонами. Конфликты заинтересованных сторон. Необходимые навыки менеджера проекта. Управление командой и жизненный цикл проектных команд, мотивация. Особенности состава команды ESG-проекта. Матричная структура проекта и ее влияние на реализацию проекта.

Тема 4. Управление изменениями и завершение проекта (ИД-1.ПКс ОС II – 1)

Управление конфигурацией ESG-проекта и контроль изменений. Последствия отказа от управления изменениями. Модели управления процессом изменений (например, анализ силового поля Левина; трехступенчатая модель Левина (кубик льда); теория Бира и Нориа Е и О). Процесс контроля изменений: разрешение на внесение изменений, утверждение бюджета изменений, регистрация изменений, коммуникация изменений. Актуальные методы управления изменениями. Контроль и управление эффективностью и соответствием. Отчеты и совещания по проекту. Финальная фаза жизненного цикла проекта. Значение постпроектного аудита.

### 4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на

задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	<p>последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</p>	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Понятия «проект», «ESG-проект» и «управление проектом».	Практические задания. Доклады с презентацией. Опрос.
Тема 2. Инструменты и методы управления проектами.	Практические задания. Тестирование. Опрос.
Тема 3. Реализация проектов и человеческий	Практические задания. Тестирование.
Тема 4. Управление изменениями и завершение проекта.	Доклады с презентацией. Опрос.

## 5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1 «Понятия «проект», «ESG-проект» и «управление проектом»». (ИД-1.ПКс ОС II – 1)

### Примерное практическое задание

*Ситуационное задание (работа в парах или малых группах)*

Компания производит детали для автомобилей, осуществляет свою деятельность в большом промышленном городе.

Является крупнейшим местным работодателем, имеет хорошую репутацию, славится заботой о городе и своих сотрудниках. Имеющиеся производственные площади слишком малы для удовлетворения текущих потребностей компании, требуют модернизации. Рассматривается несколько вариантов расширения производственной площади, один из них следующий.

У компании есть предложение о продаже производственных площадей соседней горнодобывающей компании, она планирует использовать эту территорию под карьер. В рамках сделки горнодобывающая компания построит новый завод на своем земельном участке в соседнем городе (расстояние 240 км).

Руководство изучает это предложение.

Проанализируйте предложение в разрезе видов анализа осуществимости: техническая, социальная, экологическая, экономическая.

*Ситуационное задание (работа в парах или в малых группах)*

Представьте, что вам необходимо реализовать проект обновления компьютерной системы компании «Учебный центр «Честный ЭКЗАМЕН». Срок завершения проекта 15 октября 202Xг. Ключевой персонал проекта: менеджер проекта и руководитель IT-службы компании. Компьютерная система собирает, обрабатывает и хранит результаты экзамена, ее безопасность имеет важное значение.

Создайте схему планирования проекта обновления КС компании и задокументируйте ее в виде рисунка или таблицы. Раскройте содержание каждого этапа.

### **Примерные темы докладов (с подготовкой презентаций)**

1. Аналитический обзор ESG-проектов России (в разрезе категорий, примеры категорий перечислены ниже).

- Категория «Сохранение морских экосистем»
- Категория «Недорогостоящая чистая энергия. Рациональное природопользование»
- Категория «Борьба с изменением климата. Низкоуглеродная экономика»
- Категория «Борьба с изменением климата. Ответственное финансирование»
- Категория «Достойная работа и экономический рост. Программы экономического роста»
- Другие категории, актуальные для периода реализации учебной дисциплины.

2. Проекты, соответствующие принципам ESG, и «гринвошинг».

3. Процесс управления рисками ESG-проекта, в чем особенности?
4. Верификация ESG-информации, представленной в корпоративной отчетности.
5. Проекты ESG: отражение в отчетности компаний.
6. Примеры планирования проекта из бизнес-практики.
7. Ограничения проекта: как их контролировать?

\*Доклад сопровождается презентацией. Количество слайдов не более 10.

Время выступления 7 минут.

Время, выделяемое на вопросы по докладу 5 минут.

Наличие библиографического списка источников обязательно.

### **Примерные вопросы для опроса**

1. Из каких этапов состоит жизненный цикл проекта? Дайте краткую характеристику каждого из этапов.
2. Что такое «треугольник проекта»?
3. Какие виды анализа осуществимости Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого вида.
4. Как учесть риск и неопределенность при планировании проекта?
5. Зачем нужно контролировать изменения в процессе управления проектом?

## **Типовые оценочные материала по теме 2 «Инструменты и методы управления проектами» (ИД-1.ПКс ОС II – 1)**

### **Примерное практическое задание**

*Ситуационное задание (работа в парах или в малых группах)*

Представьте, что вам необходимо реализовать проект обновления компьютерной системы компании «Учебный центр «Честный ЭКЗАМЕН». Срок завершения проекта 15 октября 202Xг. Ключевой персонал проекта: менеджер проекта и руководитель IT-службы компании. Компьютерная система собирает, обрабатывает и хранит результаты экзаменов, ее безопасность имеет важное значение.

Опираясь на схему планирования проекта обновления компьютерной системы, созданную в рамках предыдущей темы дисциплины, используйте метод сетевого планирования – диаграмму Ганта.

### **Примерные вопросы теста**

#### **Вопрос 1**

Какое из следующих утверждений о контрольных событиях и промежуточных точках проекта **неверно**?

- Контрольные события позволяют оценить степень реализации проекта.

- Если контрольное событие не произошло, реализация проекта прекращается.
- Промежуточная точка может считаться «пройденной», если результаты отвечают предварительно заданным стандартам эффективности.
- Контрольные события могут отображаться на диаграмме Гантта.

## **Вопрос 2**

Как называется документ, содержащий подробное описание обязательных для соблюдения стандартов, которые обеспечивают успешный процесс реализации проекта?

- Документ об инициации проекта.
- План обеспечения качества проекта.
- Техничко-экономические показатели проекта.
- Отчеты о ходе работ.

### **Примерные вопросы для опроса**

1. Опишите кратко преимущества и ограничения диаграммы Гантта как инструмента сетевого планирования проекта.
2. Что такое буферизация в работе с рисками при планировании времени проекта?
3. Что такое иерархическая структура работ проекта?
4. Приведите примеры «подводных камней», которые часто встречаются в процессе управления проектом.
5. Какие характеристики позволяют отличить проект от бизнеса как такового?

## **Типовые оценочные материалы по теме 3 «Реализация проектов и человеческий фактор» (ИД-1.ПКс ОС II – 1)**

### **Примерное практическое задание**

*Ситуационное задание (работа в парах или в малых группах)*

Обратитесь к корпоративной отчетности крупных компаний, сделайте выборку из информации, представленной в отчетности, о реализуемых компаниями проектах в разрезе: E-сектор, S-сектор, G-сектор. Отдельно фиксируйте проекты, которые находятся на пересечении секторов. Проанализируйте извлеченную информацию, предварительно обсудив с преподавателем показатели и параметры анализа. Представьте результаты работы на обсуждение в аудитории.

### **Примерные вопросы теста**

#### **Вопрос 1**

В проекте задействованы различные участники. Соотнесите участников с правильным описанием.

Спонсор проекта	Несет ответственность за успешную реализацию проекта.
-----------------	-------------------------------------------------------

Заказчик проекта	Лицо, для которого реализуется проект.
Менеджер проекта	Несет ответственность за принятие всех решений высшего уровня по проекту.
Совет по проекту	Предоставляет ресурсы для проекта.

## Вопрос 2

В компаниях, реализующих ряд ESG-проектов, часто используется матричная структура. Какие три из следующих характеристик свидетельствуют о том, что матричная структура является наиболее подходящим вариантом?

- Для проектов установлены разные даты начала и завершения.
- Все проекты являются краткосрочными.
- Компания периодически работает над проектами.
- Проекты являются дорогостоящими.
- В компании имеется специальная проектная команда, которая работает над всеми проектами.
- Проекты подразумевают тесное общение с клиентами.

**Типовые оценочные материала по теме 4 «Управление изменениями и завершение проекта» (ИД-1.ПКс ОС II – 1)**

### **Примерные темы докладов (с подготовкой презентаций)**

1. Обзор современных моделей управления изменениями.
2. Управление изменениями в условиях разных культур.
3. Бюрократическое управление. Модель Вебера.
4. Распределенное лидерство в управлении организацией и проектами.
5. Стили лидерства в управлении проектами.
6. Изменения и конфликты заинтересованных сторон проекта.
7. Модели управления изменениями по Левину.

\*Доклад сопровождается презентацией. Количество слайдов не более 10.

Время выступления 7 минут.

Время, выделяемое на вопросы по докладу 5 минут.

Наличие библиографического списка источников обязательно.

### **Примерные вопросы для опроса**

1. На чем основана теория E-стратегии модели изменений Бира и Нориа?
2. На чем основана теория O-стратегии модели изменений Бира и Нориа?
3. Кратко опишите назначение постпроектного аудита.
4. Кратко опишите состав финальной фазы проекта (этапа его завершения).

5. Кратко опишите трехступенчатую модель изменений Левина, известную как кубик льда.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 2 (две) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ – 1.**

**Тема 1-2. (ИД-1.ПКс ОС II – 1)**

**Примерные вопросы теста**

**Вопрос 1. В чем заключается польза постпроектного аудита?**

- Увольнение наименее эффективных сотрудников
- Распределение функциональных ролей в команде
- Распределение премии между членами команды
- Расширение корпоративных знаний и опыта

**Вопрос 2. Исследования эффективности групп (проектных команд) показали, что наиболее устойчиво успешными являются группы:**

- те, в которых все члены команды стремятся реализовать инновации
- те, в которых все члены команды очень умны
- те, в которых целый ряд функций выполняются различными членами команды

- те, в которых целый ряд ролей выполняется несколькими членами группы

**Вопрос 3. Руководитель проекта должен обладать рядом навыков. Какой из перечисленных ниже навыков не обязательно требуется менеджеру проекта?**

- Руководство и делегирование полномочий
- Навык управлять изменениями и решать проблемы
- Обладать специальными знаниями в области финансов
- Умение вести переговоры

**Вопрос 4. По мнению Гидо и Клементса на каком этапе жизненного цикла проекта проводится технико-экономическое обоснование проекта?**

- Определение потребности
- Разработка предлагаемого решения
- Этап реализации
- Этап завершения

**Вопрос 5 Важно определить риски в рамках ESG-проектов и рассмотреть, как этими рисками можно управлять. В тех случаях, когда риск идентифицируется как имеющий высокую вероятность, но низкое воздействие, наиболее подходящим подходом к управлению рисками является:**

- передача риска
- принятие риска
- разработка и реализация мероприятий по снижению риска
- избегание риска

100% - 85%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области государственных финансов
84% - 65%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области государственных финансов
64% - 55%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области государственных финансов
менее 55%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области государственных финансов

**КТ – 2.**

### Тема 3-4. (ИД-1.ПКс ОС II – 1)

Примерное практическое задание

Ситуационное задание

У Татьяны команда 12 человек, работа команды сложная. Длительное время работа была дружной и успешной. Лидерство Тани ценится командой, в т.ч. группа ценит помощь, которую оказывают ей Геннадий, он дорабатывает инструкции Татьяны и от её имени решает некоторые вопросы, возникающие у членов команды, если Таня отсутствует.

Герман творчески подходит к решению проблем, Роза обладает энциклопедическими знаниями по вопросам поставок. Николай является экспертом во всех аспектах разработки продуктов. Ната вносит свой вклад, поддерживая всех и улаживая разногласия. Остальные члены команды также успешно выполняют соответствующие роли.

Недавно Геннадий уволился (семейные обстоятельства). Кроме того, нагрузка по проекту увеличилась. Татьяна приняла в команду 4-х новых сотрудников. Разные члены команды начали жаловаться на новеньких, поскольку предъявляли к ним определенные ожидания, появились жалобы и на ошибки других членов группы. Герман и Роза помогают Тане, но у них появились разногласия друг с другом и другими членами группы.

**ЗАДАНИЕ**

Напишите Татьяне электронное письмо, объяснив причины изменений в группе (1), и порекомендуйте (2), что Татьяна может сделать, чтобы вернуть группе сплоченность. Опирайтесь на теории Белбина и Такмена.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 85%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области государственных финансов
84% - 65%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области государственных финансов
64% - 55%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области государственных финансов
менее 55%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области государственных финансов

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Не требуется.

### **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится с применением метода устного опроса.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы для поведения устного опроса:

Понятия «проект», «ESG-проект» и «управление проектом».

Инструменты и методы управления проектами.

Реализация проектов и человеческий фактор.

Управление изменениями и завершение проекта.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</p>	40
<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>	30-39
<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	20-29
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Специального оборудования для выполнения заданий не требуется.

### **Типовые оценочные средства промежуточной аттестации Шкала оценивания**

Критериями оценивания на зачете является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области экономики предприятия.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 85-100% - «отлично» (5);
- 65-84% - «хорошо» (4);
- 64-55% - «удовлетворительно» (3);
- менее 55% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 85% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
84% - 65% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
64% - 55% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 55% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой

активности у студента, умения решать практические задачи. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с вопросами для устного опроса,
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины (модуля)**

#### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

#### **Методические рекомендации по работе с литературой**

При работе с литературой необходимо обратить внимание на следующие вопросы. Основная часть материала изложена в учебниках, включенных в основной список литературы рабочей программы дисциплины. Основная и дополнительная литература предназначена для повышения качества знаний студента, расширения его кругозора. При работе с литературой приоритет отдается первоисточникам (нормативным материалам, законам, кодексам и пр.).

При изучении дисциплины студентам следует обратить особое внимание на нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность хозяйствующих субъектов в РФ.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

#### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов,

говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине.

### **Рекомендации для подготовки к зачету**

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559736> (дата обращения: 11.06.2025).

### **8.2. Дополнительная литература**

Горбашко, Е. А. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568979> (дата обращения: 11.06.2025).

### **8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

Не предусмотрено.

### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Рекомендации по учету ESG-факторов (11 информационных писем). Банк России [https://cbr.ru/issuers\\_corporate/development\\_corp\\_relations/recom/](https://cbr.ru/issuers_corporate/development_corp_relations/recom/)

2. Устойчивое развитие. Официальный сайт РСПП [https://rspp.ru/sustainable\\_development/](https://rspp.ru/sustainable_development/)

3.Рейтинг ESG. Официальный сайт Эксперт. РА <https://raexpert.ru/ratings/esg/?ysclid=llgd0a6x47955441974>

4.Системы управления проектами, доступные в РФ.  
[https://pikabu.ru/story/22\\_sistemyi\\_upravleniya\\_proektami\\_dostupnyie\\_v\\_rf\\_9270708?ysclid=llgcu65vjc691598527](https://pikabu.ru/story/22_sistemyi_upravleniya_proektami_dostupnyie_v_rf_9270708?ysclid=llgcu65vjc691598527)

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы.

