

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

**И.В. Трифонов**

**Управление проектами и программами реорганизации**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:  
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры  
«Проектный менеджмент»

**Москва 2021**

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной  
и методической работе

\_\_\_\_\_  
Е.А. Каменева  
«10» ноября 2021 г.

**И.В. Трифонов**

**Управление проектами и программами реорганизации**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:  
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры  
«Проектный менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол № 12 от 27.10.2021 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 03 от 07.10.2021г.)*

**Москва 2021**

УДК 33с2(073)  
ББК 65.291  
Т69

**Рецензент:** д.э.н., профессор Коряков А.Г.

**Автор:** Трифонов И.В., д.т.н., профессор Департамента менеджмента и инноваций Факультета «Высшая школа управления», ФГОБУВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

## **«Управление проектами и программами реорганизации»**

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами и программами реорганизации» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент» (очная форма обучения). – М.: Финансовый университет. Департамент менеджмента и инноваций, 2021. – 35 с.

Дисциплина «Управление проектами и программами реорганизации» входит в блок «Дисциплины по выбору 5 модуля», направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент» по направлениям подготовки: 38.04.02 «Менеджмент». Программа содержит: цели и задачи дисциплины; тематику семинарских и практических занятий и их распределение по периодам обучения; вопросы для контроля полученных знаний и формы самостоятельной работы обучающихся.

### **Трифонов И.В. Рабочая программа дисциплины «Управление проектами и программами реорганизации»**

Компьютерный набор, верстка Трифонов И.В.  
Формат 60х90/16 Гарнитура *TimesNewRoman*  
Усл. п.л. Изд. № - 2021. Тираж экз.

© Трифонов И.В., 2021  
© Финансовый университет, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижений и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
5.1. Содержание дисциплины .....	8
5.2. Учебно-тематический план .....	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	23
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	28
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	29
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	30
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) .....	34
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	35

## 1. Наименование дисциплины

Управление проектами и программами реорганизации

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<b>ПКН-3</b>	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p>	<p><b>Знать:</b> методики и показатели эффективности реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и неопределенности.</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и неопределенности.</p> <p><b>Знать:</b> инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать мероприятия по совершенствованию деятельности субъектов управления.</p> <p><b>Знать:</b> систему диагностики развития бизнеса организации.</p> <p><b>Уметь:</b> выявлять негативные факторы развития бизнеса организации.</p> <p><b>Знать:</b> методы снижения вероятности возникновения неблагоприятного результата при реализации проекта.</p> <p><b>Уметь:</b> принимать управленческие решения, направленные на минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p>

		5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки	<p><b>Знать:</b> методы анализа эффективности реализации экономических проектов.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать методики оценки эффективности реализации экономических проектов.</p>
<b>ПКН-7</b>	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений</p>	<p><b>Знать:</b> содержание проектов по внедрению организационных изменений.</p> <p><b>Уметь:</b> управлять проектами по внедрению организационных изменений во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями компании.</p> <p><b>Знать:</b> качественные показатели управления организацией.</p> <p><b>Уметь:</b> формировать показатели для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности с учетом качественных показателей.</p> <p><b>Знать:</b> принципы социальной ответственности бизнеса и основные кросс- культурные различия в проектах по реорганизации.</p> <p><b>Уметь:</b> принимать управленческие решения с учетом их социальной значимости и особенностей кросс-культурного различия стейкхолдеров.</p> <p><b>Знать:</b> современные методы и инструменты принятия проектных и программных решений по реорганизации.</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать, принимать и реализовывать ответственные управленческие решения в проектах и программах по реорганизации.</p>

<b>ДКН-3</b>	Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов	<p>1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p> <p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.</p>	<p><b>Знать:</b> закономерности протекания отдельных процессов и их совокупностей в рамках управления портфелями проектов.</p> <p><b>Уметь:</b> управлять портфелями проектов на основе закономерностей протекания отдельных процессов и их совокупностей.</p> <p><b>Знать:</b> закономерности протекания отдельных процессов и их совокупностей в рамках управления программами проектов.</p> <p><b>Уметь:</b> управлять программами проектов на основе знания базовых закономерностей протекания отдельных процессов и их совокупностей.</p>
--------------	---	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление проектами и программами реорганизации» является дисциплиной блока дисциплин по выбору 5 модуля направленности программы магистратуры «Проектный менеджмент» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/ед. и часах)	Семестр 6 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з/ед, 108 час.</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>32</b>	<b>32</b>
Лекции	8	8
Семинары, практические занятия	24	24
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>76</b>	<b>76</b>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Теоретические основы стратегической реорганизации компании и проектный подход**

Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента. Соотношение научных категорий «реформирование», «реструктуризация» и «реорганизация». Объекты и субъекты реорганизации. Понятие стратегической реорганизации компании и ее место в системе стратегического менеджмента. Система стратегических целей компании, внешняя и внутренняя среда. Реорганизация системы управления компанией. Оптимизация бизнес-процессов. Совершенствование организационной структуры и изменение кадрового потенциала. Выявление точек роста наиболее эффективных и быстро окупаемых направлений развития бизнеса. Структура механизма стратегической реорганизации компании. Методы анализа бизнес-потенциала территории и положения ведущих компаний. Комплексная диагностика состояния компании. Критерии выбора форм и направлений стратегической реорганизации компании. Формирование стратегических целей компании. Постановка целей и задач реорганизации компании. Методы выбора инструментов стратегической реорганизации компании. Разработка стратегии реорганизации компании. Стратегический мониторинг и контроль реорганизации. Организационно-правовые формы реорганизации. Слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции). Действующие правовые основы, регулирующие процессы реорганизации юридических лиц в Российской Федерации. Нормативная база ведения проектов по реорганизации предприятия. Корпоративные конфликты



при реорганизации юридических лиц. Методология проектного управления для решения задач реорганизации в хозяйственной практике компаний. Проект структурной реорганизации: цели, задачи, ограничения. Простые и сложные проекты реорганизации, программы проектов реорганизации. Классификация проектов по реорганизации.

## **Тема 2. Система управления проектами и программами по реорганизации**

Системная модель проектного управления и ее применение к проектам и программам по реорганизации. Бизнес-кейс, выгоды, допущения и ограничения программы проектов по реорганизации. Жизненный цикл проекта и программы проектов по реорганизации. Организационные структуры управления проектом и программой по реорганизации. Правовое обоснование проекта: определение правовой формы проекта, определение наличия (отсутствия) правовых норм для разработки и осуществления нововведений, защита результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в проекте и программе. План управления проектом и программой по реорганизации. Сетевое и календарное планирование, имитационное моделирование. Иерархическая структура работ. Технологии разработки бизнес-плана проекта: методика KPMG, методика Ernst & Young, методика Deloitte, методика PwC, методика ЮНИДО. Основные группы процессов, стадии и функциональные области управления проектом по реорганизации. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации. Дорожные карты программ проектов по реорганизации. Элементы и уровни компетентности при управлении проектами и программами по реорганизации. Принципы эффективного командообразования. Создание и развитие команды проекта по реорганизации. Управление изменениями в проектах и программах по реорганизации. Оценка экономической эффективности реализации проекта. Программные средства управления проектами и программами по реорганизации: MS Project, Oracle Primavera.

### **Тема 3. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса**

Слияния и поглощения как форма реорганизации бизнеса. Базовые критерии признания проекта реорганизации слиянием и поглощением. Основная цель проектов и программ по слиянию и поглощению. Функции проектов и программ по слиянию и поглощению: защитная, инвестиционная, создания устойчивого преимущества, контрольная. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на проекты слияний и поглощений. Ключевые заинтересованные лица проектов и программ М&А: компания-покупатель, компания-мишень, инвестиционные банки, институциональные инвесторы, юристы, бухгалтеры, эксперты по оценке, специалисты по связям с общественностью и другие. Основные традиционные мотивы проектов слияний и поглощений: рост, синергия (стратегическая, операционная, финансовая), диверсификация, прочие экономические мотивы, самоуверенность управляющих, другие мотивы. Специфические мотивы проектов слияний и поглощений для российских компаний. Дружественные и недружественные слияния и поглощения, их особенности. Критерии разграничения дружественных и недружественных слияний и поглощений в зарубежной практике. Требования к компетенциям проектной команды при осуществлении проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Характеристика этапов (фаз) жизненного цикла проекта слияний и поглощений. Фаза планирования и фаза выполнения плана, ключевое содержание, фаза завершения проекта. Экономические выгоды и издержки проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Методы оценки экономических выгод проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Оценка синергетического эффекта на основе расчета свободного денежного потока и величины синергетического эффекта.

### **Тема 4. Управление рисками проектов и программ по реорганизации**

Понятие риска в проектах и программах по реорганизации, его специфика. Процедуры и инструменты анализа рисков проектов и программ по

реорганизации. Идентификация и ранжирование факторов риска. Моделирование и оценка вероятности неблагоприятного исхода. Контроль фактических параметров проекта и возможность осуществления корректирующих мероприятий, либо запросы на изменения. Вероятностные модели оценки риска проектов и программ по реорганизации. Методы минимизации рисков программ и проектов по реорганизации: распределение, страхование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, учет рисков в плане финансирования. Риск недостаточной проработки программы реорганизации. Риск неправильной оценки необходимых и достаточных ресурсов. Риск преждевременной оценки результатов реорганизации. Кадровые риски: потеря квалифицированных кадров в течение периода преобразований; отсутствие опыта у руководителей выделяемых подразделений при функционировании последних в качестве самостоятельных бизнес-единиц. Риск нерентабельности подразделений организации или частей интегрированной компании, если портфель заказов не будет расширен за счет заявок сторонних клиентов. Риск недостаточной юридической и налоговой проработки проводимых мероприятий по реорганизации.

## 5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемо сти
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самост оатель ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия		
1	Тема 1. Теоретические основы стратегической реорганизации компании и проектный подход	27	8	2	6	19	Опрос, дискуссия, кейсы
2	Тема 2. Система управления проектами и программами по реорганизации	27	8	2	6	19	Опрос, дискуссия, кейсы, контрольна я работа

3	Тема 3. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса	27	8	2	6	19	Опрос, дискуссия, кейсы, контрольная работа
4	Тема 4. Управление рисками проектов и программ по реорганизации	27	8	2	6	19	Опрос, дискуссия, кейсы, контрольная работа
	В целом по дисциплине	<b>108</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	Согласно учебному плану: Контрольная работа
	Итого, в %	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические основы стратегической реорганизации компании и проектный подход	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента.</li> <li>2. Объекты и субъекты реорганизации.</li> <li>3. Реорганизация как имущественная трансформация отдельных хозяйствующих субъектов.</li> <li>4. Реорганизация как управленческая задача.</li> <li>5. Организационно-правовые формы реорганизации.</li> <li>6. Слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.</li> <li>7. Методология проектного управления для решения задач реорганизации в хозяйственной практике компаний. Проект структурной реорганизации: цели, задачи, ограничения.</li> <li>8. Понятие стратегической реорганизации компании и ее место в системе стратегического менеджмента.</li> <li>9. Структура механизма стратегической реорганизации компании.</li> <li>10. Методы анализа бизнес-потенциала территории и положения ведущих компаний.</li> <li>11. Комплексная диагностика состояния компании.</li> <li>12. Критерии выбора форм и направлений стратегической</li> <li>13. Реорганизации компании.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1-3), Раздел 9</b></p>	Устный опрос, дискуссия

Тема 2. Система управления проектами и программами по реорганизации	1. Системная модель проектного управления и ее применение к проектам и программам по реорганизации. 2. Бизнес-кейс, выгоды, допущения и ограничения программы проектов по реорганизации. 3. Жизненный цикл проекта и программы проектов по реорганизации. 4. Организационные структуры управления проектом и программой по реорганизации. 5. План управления проектом и программой по реорганизации. 6. Сетевое и календарное планирование, имитационное моделирование. Иерархическая структура работ. 7. Технологии разработки бизнес-плана проекта: методика KPMG, методика Ernst & Young, UNIDO. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1-8), Раздел 9</b>	Устный опрос, дискуссия, тесты
Тема 3. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса	1. Слияния и поглощения как форма реорганизации бизнеса. 2. Базовые критерии признания проекта реорганизации слиянием и поглощением. 3. Основная цель проектов и программ по слиянию и поглощению. 4. Функции проектов и программ по слиянию и поглощению: защитная, инвестиционная, создания устойчивого преимущества, контрольная. 5. Методы оценки экономических выгод проектов и программ по слиянию и поглощению <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1-8), Раздел 9</b>	Решение ситуационных задач, тесты
Тема 4. Управление рисками проектов и программ по реорганизации	1. Понятие риска в проектах и программах по реорганизации, его специфика. 2. Процедуры и инструменты анализа рисков проектов и программ по реорганизации. 3. Идентификация и ранжирование факторов риска. 4. Методы минимизации рисков программ и проектов по реорганизации: распределение, страхование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, учет рисков в плане финансирования. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1-8), Раздел 9</b>	Решение ситуационных задач, тесты

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические основы реорганизации и проектный	Соотношение научных категорий «реформирование», «реструктуризация» и «реорганизация». Стратегическая, операционная и финансовая реорганизация. Реорганизация бизнес-процессов. Система	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на

подход	<p>стратегических целей компании, внешняя и внутренняя среда. Реорганизация системы управления компанией. Оптимизация бизнес-процессов. Совершенствование организационной структуры и изменение кадрового потенциала. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции). Действующие правовые основы, регулирующие процессы реорганизации юридических лиц в Российской Федерации. Нормативная база ведения проектов по реорганизации предприятия. Корпоративные конфликты при реорганизации юридических лиц. Простые и сложные проекты реорганизации, программы проектов реорганизации. Классификация проектов по реорганизации.</p>	семинарских занятиях
Тема 2. Система управления проектами и программами по реорганизации	<p>Правовое обоснование проекта: определение правовой формы проекта, определение наличия (отсутствия) правовых норм для разработки и осуществления нововведений, защита результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в проекте и программе. Основные группы процессов, стадии и функциональные области управления проектом по реорганизации. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации. Дорожные карты программ проектов по реорганизации. Элементы и уровни компетентности при управлении проектами и программами по реорганизации. Принципы эффективного командообразования. Создание и развитие команды проекта по реорганизации. Управление изменениями в проектах и программах по реорганизации. Программные средства управления проектами и программами по реорганизации: MS Project, Oracle Primavera.</p>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 3. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса	<p>Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на проекты слияний и поглощений. Ключевые заинтересованные лица проектов и программ M&amp;A: компания-покупатель, компания-мишень, инвестиционные банки, институциональные инвесторы, юристы, бухгалтеры, эксперты по оценке, специалисты по связям с общественностью и другие. Основные традиционные мотивы проектов слияний и поглощений: рост, синергия (стратегическая, операционная, финансовая),</p>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях

	диверсификация прочие экономические мотивы, самоуверенность управляющих, другие мотивы. Специфические мотивы проектов слияний и поглощений для российских компаний. Дружественные и недружественные слияния и поглощения, их особенности. Критерии разграничения дружественных и недружественных слияний и поглощений в зарубежной практике. Требования к компетенциям проектной команды при осуществлении проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.	
Тема 4. Управление рисками проектов и программ по реорганизации	Контроль фактических параметров проекта и возможность осуществления корректирующих мероприятий, либо запросы на изменения. Вероятностные модели оценки риска проектов и программ по реорганизации. Риск недостаточной проработки программы реорганизации. Риск неправильной оценки необходимых и достаточных ресурсов. Риск преждевременной оценки результатов реорганизации. Кадровые риски: потеря квалифицированных кадров в течение периода преобразований; отсутствие опыта у руководителей выделяемых подразделений при функционировании последних в качестве самостоятельных бизнес- единиц.	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерный перечень тем (направлений) для выполнения контрольной работы

1. Управление проектами реорганизации компаний в различных отраслях экономики.
2. Совершенствование механизмов государственно-частного партнерства в инфраструктурных проектах.
3. Формирование стратегии (реорганизации, реструктуризации) компаний различных отраслей.
4. Управление проектами и программами изменения (совершенствования) бизнес-модели компаний в различных областях при реорганизации (реструктуризации).
5. Управление проектами и программами изменения

(совершенствования) бизнес–модели компаний в различных областях при модернизации производства.

### **Примерная структура контрольной работы**

1. Цели проекта в системе SMART. PEST и SWOT-анализ внешней и внутренней среды.
2. Иерархическая структура работ проекта и наделение их ресурсами (трудовыми, финансовыми, материально-техническими).
3. Сетевой график работ проекта.
4. Финансовый план проекта (включая расчет общей потребности в инвестиционных ресурсах, а также прогноз денежных потоков).
5. План управления рисками проекта (включая построение диаграммы Исикавы/Парето).
6. Оценка экономической эффективности инвестиций в проект (срок окупаемости, чистый дисконтированный доход).

### **Примерные кейсы**

#### **1.Инициация проекта в компании «Проф-Рассылка»**

У компании «Проф-Рассылка» есть проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным.

**Суть проблемы в компании:** Компания «Проф-Рассылка» занимается доставкой ценных отправлений клиентам (сейчас в активе компании 350 клиентов) по различным городам. На текущий момент процессы по этому направлению работы не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый Заказчику, оказывается низкого качества (сроки/претензии).

Перед **менеджером проекта** стоит задача реализовать за 6 месяцев проект целью которого является значительное увеличение среднемесячных объёмов рассылки ценных отправлений. В компании существует отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство, бухгалтерия, склад и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами. На проект выделено 200 тысяч рублей.

Проектный менеджер определил круг исполнителей проекта и очертил круг задач:

##### **1. Разработчик IT-системы - Николай**

**Задача:** Необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных, с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для



работ по этому проекту. Говорит, что другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько Вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие, на данный момент, было в определении того, что

«надо найти время и сделать работу для нового направления».

## **2. Инженер – Василий**

*Задача:* разработка функциональной упаковки и расчёт сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающий дизайнер ушла в декрет, нового штатного сотрудника пока не нашли. Есть только внешний сотрудник, который завален заказами и не может оперативно сделать дизайн.

## **3. Логист – Иван**

*Задача:* изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по городам. На данный момент из-за того, что ключевой клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – «ваша недоработка и некомпетентность в организации логистики».

## **4. Директор производства – Василий Петрович**

Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отражение проблемы посредством написания служебных записок, проведением рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят.

Сроки и ответственность за успешную реализацию проекта с него не снимаются. Проект является непрофильным для компании, т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии).

### **Вопросы:**

- *Определите организационную структуру проекта по исполнителям и приведите ее графическое изображение.*
- *Какие изменения необходимо провести в организационной структуре, чтобы проект*

был эффективным?

- Определите целеполагание проекта (SMART-анализ).
- Охарактеризуйте проблемы на данный момент в проекте.
- Выполните SWOT-анализ проекта.
- Разработайте стратегию проекта (ранжируя мероприятия) исходя из проведенного анализа.
- Разработайте дерево целей и задач проекта (приведите графическое изображение до 3 уровня).
- Приведите цель по SMART.
- Проведите анализ по осуществимости проекта (приведите также количественную оценку).
- Охарактеризуйте продукт проекта.
- Идентифицируйте риски проекта.
- Составьте журнал рисков.
- Приведите цель проекта согласно SMART-требований.
- Составьте диаграмму Исикавы для целеполагания уровней 0-1-2-3.

## 2. Управление конфликтами при реализации научных проектов

Научная корпорация VSC - один из крупнейших мировых производителей продукции для здравоохранения. Рынок продукции для здравоохранения состоит из четырех сегментов: больницы, клинических лабораторий, университетов и промышленных предприятий (52% объема продаж приходится на клинические лаборатории).

В конце 80-х годов была осуществлена базисная инновация - генная инженерия. Возникли новые венчурные компании, штат которых составляли университетские микробиологи. Эти компании должны были реализовать коммерческий потенциал искусственной модификации генов.

Руководители VSC обратили внимание на сформировавшееся критически важное научное направление и решили создать отдел исследований по биотехнологии на проектных принципах. Так как существовал дефицит квалифицированных микробиологов, отдел был создан в составе только девяти ученых с опытом работы в различных областях биологии и специалистов из смежных отраслей. В штат отдела были также зачислены около двадцати лаборантов, которые должны были помогать в проведении исследований по заданию научно-исследовательского персонала. Отдел был разделен на три группы: модификации генов, рекомбинации и ферментизации. Отдел биотехнологических исследований оказался самым маленьким из трех исследовательских отделов VSC. Организационная структура НИОКР

VSC  
на

организации  
представлена  
рисунке.



Для работы в отделе были отобраны наиболее компетентные сотрудники. Предполагалась высокая степень кооперации исследований, когда сотрудники из разных групп будут тесно взаимодействовать друг с другом, хотя каждая группа была территориально обособлена, занимая отдельный этаж в исследовательском корпусе.

Ведущий научный сотрудник в каждой группе назначался ее руководителем. Все три руководителя групп подчинялись директору отдела, который не был специалистом-микробиологом. Структура в рамках самих групп была весьма неформальной, а решения принимались коллегиально.

Первые 18 месяцев деятельность отдела биотехнологических исследований была относительно рутинной - сотрудники тестировали уже широко известные методы. Работа выполнялась по заказу ряда частных компаний, которым требовался в очень больших количествах инсулин. Другое направление включало очистку крови для анализов, например на диабет, и идентификацию наследственных заболеваний, таких как серповидная анемия.

Все первоначальные проекты организовывались по одинаковой схеме: работа начиналась в группе модификации генов, затем продолжалась в группе рекомбинации и завершалась в группе ферментизации.

Ферментизация использовалась, чтобы воспроизвести бактерии, созданные в двух других группах, в количестве, необходимом для массового производства. Ученые и лаборанты с энтузиазмом принялись за работу в новом отделе. Они гордились тем, что выбор пал на них, и сразу же стали чувствовать себя частью единого коллектива. Их устраивало разделение труда с выделением трех групп, но перерывы на кофе и обеденный перерыв все группы проводили вместе. Собrania руководителей групп проходили в духе сотрудничества, а любые проблемы с координацией действий быстро разрешались. В коллективе сложилась бесконфликтная обстановка.

Летом следующего года отдел биотехнологических исследований начал очень важный новый инновационный проект. Одна из крупнейших компаний отрасли *Human-Koske*, разрабатывала интерферон для лечения рака. Организация *VSC* заключила с *Human-Koske* договор на разработку технологии производства интерферона, причем для разработки технологии в ее распоряжении было только шесть месяцев. Инновационный процесс был организован параллельно, и каждая группа, находясь на своей обособленной территории, незамедлительно начала опробовать подходы и идеи, актуальные для ее исследований. Также каждая группа изучала последние научные публикации в своей области специализации и советовалась с коллегами. Все понимали, что та группа, которая первая достигнет каких-либо результатов, будет диктовать остальным направления дальнейшей работы, а задел, созданный ранее другими группами, окажется практически аннулированным.

После двух месяцев работы руководители групп встретились в первый раз с начала реализации проекта, чтобы выяснить, какой достигнут прогресс, и поделиться тем, что открыла каждая группа. Цель совещания состояла в обмене информацией и согласовании технических параметров для дальнейшего продолжения работ каждой группой. Практически сразу выяснилось, что каждая группа выбрала различное направление решения проблемы и, двигаясь в рамках выбранного направления, разработала концепции, которые, по ее собственному мнению, являются приоритетными. Принятие для дальнейшей разработки концепции каждой из групп потребовало бы огромной дополнительной работы двух других групп. Руководители групп страстно отстаивали свои позиции, и совещание закончилось безрезультатно. Ни одна из позиций не получила одобрения, и не было достигнуто какого-

либо компромисса.

В течение следующих шести недель каждая группа прилагала усилия, чтобы получить ощутимые результаты, прежде чем другие группы завершат первый этап своих исследований. Спешка была необходима, чтобы группы, не укладывающиеся в график выполнения работ, могли бы переформулировать свои задания на основе результатов, полученных лидерами. Последующие собрания руководителей групп проходили в конфликтной обстановке и не были направлены на разрешение возникавших проблем. Ни один из предлагаемых методических подходов не оказался предпочтительнее других для клонирования и производства интерферона. Все три направления выглядели многообещающими, но были взаимоисключающими, тем самым представляя собой стратегические альтернативы. Между группами происходили непрерывные трения на персональном уровне. Первоначальный горячий энтузиазм по поводу проекта по мере эскалации конфликта сошел на нет. Социальные контакты ограничивались членами своей группы, а преобладающей темой для разговоров стало обсуждение того, как обойти другие группы.

Спустя 6 месяцев был принят для руководства данным проектом профессор из N-университета, обладающий значительным опытом разработки технологий изготовления лекарства интерферон. Формально его должность называлась «главный биолог», но ему непосредственно подчинялся весь научно-исследовательский и инженерно-технический персонал, задействованный в проекте. С ним должны были обсуждать свою текущую работу руководители групп. В течение недели он выбрал основной методический подход, на котором должны были основываться дальнейшие исследования. Эта методика, во многих аспектах совпадала с подходом, который отстаивала одна из групп. Технические возражения других групп были отвергнуты. Каждый сотрудник должен был следовать новому методическому подходу. Для каждой группы были установлены инструкции по проведению работ в рамках общего исследовательского плана.

Новый руководитель спустил подчиненным жесткие сроки выполнения этапов работ проекта, исходя из взаимозависимости между частями работы, выполняемыми отдельными группами. От каждого руководителя группы требовалось еженедельно представлять отчет о результатах проделанной работы.

Руководители двух других групп, выражали свое несогласие в течение первых недель, последовавших за принятием новым руководителем проекта решительных мер. Они тратили много времени, чтобы найти в плане слабые места и доказать превосходство разработанного ими подхода. В новом плане удалось найти несколько «слабых мест». Новый руководитель доказывал свою правоту и требовал соблюдения трафика выполнения работ проекта.

Работы выполнялись по графику, и три группы одновременно достигли поставленных перед ними целей. Взаимодействие с новым руководителем стало более регулярным. Последние данные, полученные одной из групп, сразу доводились до сведения остальных так, чтобы не дублировать усилия. Решения ряда задач руководители групп координировали между собой.

Отчужденность сотрудников разных групп стала преодолеваться. Обеденный перерыв они стали проводить вместе. Руководители групп проводили ежедневные совместные заседания и вместе вырабатывали требования к результатам взаимосвязанных этапов. Вновь появился энтузиазм в отношении проекта.

### **Вопросы:**

1. *Какие организационные факторы способствовали возникновению кризисной ситуации? Каковы причины конфликта?*
2. *Каковы стадии развития данного конфликта?*

*Ответ оформите в виде таблицы (2 колонки): 1 колонка - выпишите стадии, которые уже проявились, 2 колонка - опишите ситуацию примером из кейса.*

3. Какие основные моменты способствовали разрешению конфликта? Ответ выпишите в две колонки. В первую колонку выпишите факторы, находящиеся вне прямого управленческого воздействия руководителей фирмы и проекта. Во второй перечислите те действия, которые они спланировали и осуществили.  
Какие методы управления конфликтом были использованы? Выпишите методы и обоснуйте их примерами из кейса.
4. Выделите типы конфликтов, которые проявились в данном кейсе? Ответ оформите в виде таблицы. Вначале выпишите тип конфликта. Затем во второй колонке приведите примеры из данного кейса.
5. Определите виды конфликта в данном проекте.

### **Примерные тестовые задания:**

1. Какое распределение имеет конечный показатель средней длительности проекта рассчитанный по методу ПЕРТ:
- 1) Гауссовское
  - 2) Пуассоновское распределение
  - 3) нормальное распределение
  - 4) треугольное распределение
2. Сокращение времени работы над проектом достигается:
- 1) сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути
  - 2) сокращением одного или большего количества произвольных действий (операций) проекта
  - 3) сокращением одного или большего количества действий (операций) на некритическом пути
  - 4) сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути
3. Риски в расписании не включают следующие виды рисков:
- 1) привлечение к работам неопытных сотрудников
  - 2) наличие задач с предварительными длительностями
  - 3) наличие задач со слишком короткой длительностью
  - 4) наличие слишком длинных задач, в которых задействовано большое количество ресурсов
4. Для какого из методов вычисления реальных сроков задач, вероятность достижения сроков является величиной постоянной:
- 1) метода критического пути
  - 2) ПЕРТ
  - 3) метод моделирования Монте-Карло
  - 4) метод Пауля
5. Выбрать термин, для которого дано определение: «заказчик или другие покупатели конечной продукции проекта»
- 1) инвестор проекта
  - 2) координационный совет
  - 3) куратор проекта
  - 4) команда проекта
  - 5) команда управления проектом
  - 6) руководитель проекта
  - 7) потребители продукта проекта
  - 8) инициатор проекта
  - 9) заказчик проекта

6. К временным параметрам относят:

- 1) продолжительность работ
- 2) критические работы
- 3) критические события
- 4) второстепенные события

7. Разница между поздним и ранним сроками наступления события - это:

- 1) полный резерв
- 2) независимый резерв времени
- 3) резерв времени наступления события
- 4) краткосрочный резерв

8. Управление рисками – это комплекс мероприятий включает: идентификацию, анализ, снижение и мониторинг рисков, с целью \_\_\_\_\_, от их заданного значения

- 1) снижения отклонений фактических показателей реализации проекта
- 2) повышения отклонений фактических показателей реализации проекта
- 3) умножения отклонений фактических показателей реализации проекта
- 4) деления отклонений фактических показателей реализации проекта

9. Процессы исполнения и контроля:

- 1) процесс выбора поставщиков
- 2) процесс подтверждения качества работ
- 3) учет исполнения работ
- 4) процесс поиска заказчика

10. \_\_\_\_\_ - элемент структуры сетевого графика, используемый исключительно для указания логической связи отдельных событий:

- 1) фиктивное событие
- 2) фиктивная работа
- 3) фиктивный результат
- 4) фиктивное прогнозирование

11. Что является основной целью сетевого планирования:

- 1) Управление трудозатратами проекта
- 2) Снижение до минимума времени реализации проекта
- 3) Максимизация прибыли от проекта
- 4) Определение последовательностей выполнения работ

12. Какой тип сетевой диаграммы используется в среде MS Project:

- 1) «Действие в узлах»
- 2) Переходной тип диаграммы от «действия на стрелках» к «действию в узлах»
- 3) Диаграмма Ганта
- 4) Диаграмма «Действие на стрелках»

13. Основная цель «метода критического пути» заключается в:

- 1) Равномерном назначении ресурсов на задачи проекта
- 2) Снижении издержек проекта
- 3) Минимизации востребованных ресурсов
- 4) Минимизации сроков проекта

14. Какая работа называется критической:

- 1) Длительность которой максимальна в проекте
- 2) Стоимость которой максимальна в проекте
- 3) Работа с максимальными трудозатратами
- 4) Работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом

15. К временным параметрам относят:

- 1) продолжительность работ
- 2) критические работы
- 3) критические события
- 4) второстепенные события

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Таблица 6

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>ПКН-3.</b> Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.  2. Применяет инструменты количественного и	<b>Знать:</b> методики и показатели эффективности реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и неопределенности. <b>Уметь:</b> обосновывать управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и неопределенности. <b>Знать:</b> инструменты количественного и качественного анализа	<i>Задание 1.</i> Выберите любое известное Вам предприятие. Опишите его структуру «как есть». а) Проанализировав стратегию и задачи развития предприятия смоделируйте структуру предприятия «как должно быть». б) Разработайте два варианта проектов для реинжиниринга организационной структуры компании.  <i>Задание 2.</i> Опишите ключевые

<p>факторов риска и в условиях неопределённости</p>	<p>качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>	<p>субъектов управления.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать мероприятия по совершенствованию деятельности субъектов управления.</p> <p><b>Знать:</b> систему диагностики развития бизнеса организации.</p> <p><b>Уметь:</b> выявлять негативные факторы развития бизнеса организации.</p> <p><b>Знать:</b> методы снижения вероятности возникновения неблагоприятного результата при реализации проекта.</p> <p><b>Уметь:</b> принимать управленческие решения, направленные на минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p><b>Знать:</b> методы анализа эффективности реализации экономических проектов.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать методики оценки эффективности реализации экономических проектов.</p>	<p>бизнес-процессы компании «как есть».</p> <p>а) Смоделируйте трансформацию бизнес-процессов в соответствии с новой структурой компании.</p> <p>б) Опишите процессы «как должно быть».</p> <p><i>Задание 3.</i></p> <p>Проведите функционально-стоимостной анализ деятельности выбранной Вами компании.</p> <p>а) Проанализируйте какие бизнес-процессы приносят компании прибыль, а какие нет.</p> <p>б) Как можно трансформировать убыточные бизнес-процессы?</p>
<p><b>ПКН-7.</b></p> <p>Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и</p>	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления</p>	<p><b>Знать:</b> содержание проектов по внедрению организационных изменений.</p> <p><b>Уметь:</b> управлять проектами по внедрению организационных изменений во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и</p>	<p><i>Задание 1.</i></p> <p>Составьте проектное предложение и ТЭО для проекта организационных изменений в машиностроительном холдинге.</p> <p><i>Задание 2.</i></p> <p>Рассчитайте эффективность реализации проекта по внедрению на</p>



<p>организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию</p>	<p>организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>целями компании.</p> <p><b>Знать:</b> качественные показатели управления организацией.</p> <p><b>Уметь:</b> формировать показатели для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности с учетом качественных показателей.</p> <p><b>Знать:</b> принципы социальной ответственности бизнеса и основные кросс-культурные различия в проектах по реорганизации.</p> <p><b>Уметь:</b> принимать управленческие решения с учетом их социальной значимости и особенностей кросс-культурного различия стейкхолдеров.</p> <p><b>Знать:</b> современные методы и инструменты принятия проектных и программных решений по реорганизации.</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать, принимать и реализовывать ответственные управленческие решения в проектах и программах по реорганизации.</p>	<p>предприятию машиностроительной отрасли новой технологической линии по изготовлению изделий.</p> <p>Определите стейкхолдеров для данного проекта и оцените их поддержку / противодействие и силу влияния.</p>
<p><b>ДКН-3.</b> Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов</p>	<p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p>	<p><b>Знать:</b> закономерности протекания отдельных процессов и их совокупностей в рамках управления портфелями проектов.</p> <p><b>Уметь:</b> управлять портфелями проектов на основе закономерностей протекания отдельных процессов и их совокупностей.</p>	<p><i>Практико-ориентированное задание 1.</i></p> <p>Имеется исходная информация по проекту реорганизации бизнеса логистической компании: плановый объем работ составляет 4500 денежных единиц, освоенный объем - 3500 денежных единиц, фактическая стоимость</p>

	<p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.</p>	<p><b>Знать:</b> закономерности протекания отдельных процессов и их совокупностей в рамках управления программами проектов.  <b>Уметь:</b> управлять программами проектов на основе знания базовых закономерностей протекания отдельных процессов и их совокупностей.</p>	<p>выполненных работ составляет 2800 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта - 11 500 денежных единиц.  Задание:  а) чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?  б) определите отклонение по стоимости CV этого проекта?  в) определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ)?  г) определите прогноз стоимости по завершению ЕАС.  Задание 3.  Планируется проект по открытию филиала торгового дома компании по производству велосипедов в г. Новосибирске.  а) составьте одностраничное описание проекта;  б) напишите СДР (WBS) проекта;  в) назначьте исполнителей на каждую работу;  г) с учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта по реорганизации.</p>
--	---	---	--

### **Примерный перечень вопросов к зачету**

1. Проекты реорганизации в системе организационного развития компании. Классификация проектов по реорганизации.
2. Стратегическая, операционная и финансовая реорганизация в теории и практике менеджмента.
3. Реорганизация бизнес-процессов компании: сущность и подходы.
4. Территориально-производственная реорганизация: сущность и методы осуществления.
5. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции).
6. Совершенствование системы управления компанией в проектах и программах по реорганизации.
7. Оптимизация бизнес-процессов в проектах и программах по реорганизации компании.
8. Совершенствование организационной структуры и изменение кадрового потенциала в проектах и программах стратегической реорганизации компании.
9. Система целеполагания и задачи стратегической реорганизации компании.
10. Методы выбора инструментов стратегической реорганизации компании.
11. Разработка стратегии реорганизации компании.
12. Стратегический мониторинг и контроль реорганизации.
13. Основные группы процессов управления проектами реорганизации.
14. Ключевые стадии и функциональные области управления проектами по реорганизации.
15. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации.
16. Дорожные карты программ проектов по реорганизации.

17. Элементы и уровни компетентности при управлении проектами и программами по реорганизации.

18. Особенности управления изменениями в проектах и программах по реорганизации.

19. Анализ экономических выгод и издержек проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса

20. Управление риском преждевременной оценки результатов реорганизации.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов : монография / Я.В. Вайтенков, А.В. Тебекин, П.А. Тебекин, Г.Л. Толкаченко, под ред. проф. А.В. Тебекина. — Москва : Русайнс, 2020. — 234 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/934892> (дата обращения: 19.10.2021). — Текст : электронный.

2. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 144 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468901> (дата обращения: 19.10.2021). — Текст : электронный.

3. Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 302 с. — (Высшее образование). - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477516> (дата обращения: 19.10.2021). — Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

4. Методология проектной деятельности инженера-конструктора : учебное пособие для вузов / А. П. Исаев [и др.] ; под редакцией А. П. Исаева, Л. В. Плотникова, Н. И. Фомина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2021. — 211 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473036> (дата обращения: 19.10.2021). — Текст : электронный.

5. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 177 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/470148> (дата обращения: 19.10.2021). — Текст : электронный.

6. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5a03fa3bd86424.97179473. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1124349> (дата обращения: 19.10.2021). — Текст : электронный.

7. Царьков, И. Н. Математические модели управления проектами : учебник / И.Н. Царьков ; предисловие В.М. Аньшина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 514 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_59d5d3b8c63992.94229617. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816641> (дата обращения: 19.10.2021). — Текст : электронный.

8. Воронцовский, А. В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 391 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/476569> (дата обращения: 19.10.2021). - Текст : электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)

<http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru9>.
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

#### **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучающимся при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, а именно, - Примерные методические рекомендации для студентов бакалавриата по освоению дисциплин образовательных программ высшего образования в соответствии с распоряжением Финуниверситета от 14.05.2014 г. №256; Положения о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю), утвержденные приказом Финуниверситета от 01.04.2014 г. №611/о (см. сайт Финансового Университета: на главной странице раздел «Наш университет»; далее «Единая правовая база Финуниверситета»; подраздел «Методическая работа» - Распоряжения» / «Приказы Финуниверситета»), использовать методические рекомендации Департамента менеджмента и инноваций.

#### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических

заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

### **Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям**

Темы дисциплины следует изучать в той последовательности, в какой они приведены в рабочей программе. При изучении отдельной темы следует:

- внимательно прочитать текст лекции;
- разобрать приведенные в лекции примеры решения задач;
- ответить на контрольные вопросы теоретического характера;
- решить практические задания, добиваясь совпадения с приведенными ответами.

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля для дополнительных записей, пометок из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. В конспекте дословно записываются определения понятий, термины, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных положений и процессов, нормативно-правовые выводы и практические рекомендации преподавателя. Перед очередной лекцией необходимо просмотреть конспект предыдущей лекции, поскольку изучение

последующих тем дисциплины «Управление проектами и программами реорганизации» опирается на знания, полученные по ранее рассмотренным темам.

### **Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям**

В ходе подготовки к семинарским занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, сборниках, статьях и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- подобрать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать лекционный материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда бывают отражены в учебной литературе;
- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач,



заданных для самостоятельного решения;

- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов.

### **Методические рекомендации по подготовке к анализу кейсов**

Анализ кейсов является самостоятельным методом обучения, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково-исследовательским технологиям. Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе. Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;
5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Представление результатов может быть в письменной или устной

форме, индивидуально или в группе. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу. Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;
5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность.

Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

#### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint).

- Антивирус ESET ENDPOINT SECURITY.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Гарант».
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации. - не используются

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.