

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И. А. Долгова

15 апреля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА И БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Стратегический менеджмент
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очная, заочная
Год начала подготовки:	2026

Самара
2026

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
ПК-1. Способен принимать основанные на принципах оптимизации решения по интеграции бизнес-процессов в организации любой организационно-правовой формы	ПК-1.И-5. Выбирает и применяет адекватные содержанию управленческой задачи количественные методы принятия решения	ПК-1.И-5.У-1. Умеет выбирать количественные методы принятия решения с учетом содержательного анализа управленческой задачи	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
		ПК-1.И-5.В-1. Владеет навыками применения количественных методов принятия решения для решения управленческих задач	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
ПК-3. Способен оценивать потенциал и разрабатывать стратегию управления изменениями в организации в условиях конкурентной среды	ПК-3.И-1. Понимает основные концепции стратегического развития компании, критерии принятия управленческих решений в условиях конкурентной среды	ПК-3.И-1.3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
	ПК-3.И-2. Оценивает стратегические альтернативы компании с учетом на основе бизнес-анализа потенциальных возможностей организации	ПК-3.И-2.У-2. Умеет применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Текущий контроль: устный опрос, решение задач, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

Раздел 1. Понятие гибкого управления проектами

1. Сущность гибкого управления проектами.
2. Принципы и постулаты Agile.
3. Преимущества гибкого управления.
4. Понятие повторяющихся процессов.
5. Применение технологии гибкого управления в проектном менеджменте

Раздел 2. Методологии гибкого планирования в проектном управлении

1. Методы гибкого планирования; типологизация, преимущества и недостатки, сферы применения в проектном управлении. Scrum («схватка»).
2. Экстремальное программирование (XP).
3. Гибкое моделирование.
4. Бережливое развитие.
5. RUP (рациональные и единообразный процесс).
6. Кристальная ясность.
7. Метод развития динамических систем.
8. Быстрая разработка продукции (RPD).

Раздел 3. Методология SCRUM.

1. Понятие и основные термины.
2. Роль владельца продукта.
3. Функции владельца продукта.
4. SCRUM.-коллектив.
5. Понятие, формы организации.
6. Место и роля клиента проекта в SCRUM.-технологии управления проектом

Раздел 4. Методология Kanban

1. Понятие и основные термины.
2. Преимущества, Область применения в проектном управлении.
3. Принципы и технологии управления проектами

Раздел 5. Методология Lean

1. Совокупность принципов бережливого производства.
2. Понятие и основные термины.
3. Преимущества, Область применения в проектном управлении.
4. Принципы и технологии управления проектами

Раздел 6. Внедрение принципов гибкого управления проектами в деятельность организации

1. Развитие компетенций руководителей и сотрудников компании.
2. Система показателей для оценки деятельности команд проектов.
3. Организационные подходы к внедрению гибких технологий управления проектами

Практические задания

Задание 1. У компании есть пул сотрудников, и как только она получает определенную задачу, она формирует новую команду из наиболее подходящих специалистов. То есть команды могут быть разные на каждом этапе разработки продукта. С точки зрения SCRUM-технологии это ошибка?. Обоснуйте свой ответ

Задание 2. В компании такие рабочие процессы: люди в одной команде работают над задачами, к которым их компетенции подходят больше всего. Иными словами, бывают такие моменты, когда каждый член команды работает над разным продуктом или разными функциями одного продукта. Можно ли так делать при использовании SCRUM -технологий? Обоснуйте свой ответ

Задание 3. Умеет применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа

Разработайте план реализации проекта с использованием диаграммы Ганта. Основные требования – продолжительность проекта 2 месяца. Количество мероприятий проекта не менее 15.

Задание 4. Рассчитайте время такта для заданных условий.

Работа осуществляется в 2 смены. Фонд времени в смену – 9 часов. Плановые перерывы внутри смены: три по 15 минут каждый. Производственная программа на 2 смены – 100 штук

Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
Устный опрос, коллоквиум	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов
Решение задач, кейсов, заданий, выполнение лабораторных работ	
Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов

2.2. Тесты для текущего контроля. Образцы тестов

1. ПК-3.И-1.3-1. Применение agile-методов оправданно в следующих сферах проектного управления (укажите несколько):

- а) стартап-проекты
- б) проекты в сфере медицины
- в) проекты в строительстве
- г) проекты в сфере государственного управления

2. ПК-3.И-1.3-1. Необходимым условием внедрения agile-методов в проектное управление является:

- а) наличие мотивированной команды. способной к самоорганизации
- б) реализация принципа единоначалия
- в) наличие хорошо организованных вертикальных связей в команде проекта
- г) согласие заказчика на применение agile-методов

3. ПК-3.И-1.3-1. Основные идея agile-технологии в управлении проектами

- а) люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты
- б) все процессы должны быть задокументированы и иметь строгую отчетность
- в) нельзя в течение разработки и реализации проекта менять требования к конечному результату
- г) необходимо придерживаться принципа единоначалия

4. ПК-3.И-1.3-1. Дополните предложение двумя словами, чтобы получился один из принципов «Agile-манифеста».

_____ — основной показатель прогресса.

- а) количество выполненных задач
- б) растущая выручка
- в) работающий продукт
- г) своевременно выполненная работа

5. ПК-3.И-1.3-1. Выберите подходящий вариант ответа, который дополнит ценность из «Agile-манифеста». _____ и _____ важнее процессов и инструментов

- а) люди и взаимодействия
- б) отчетность и контроль
- в) цели и задачи
- г) ответственность и полномочия

6. ПК-3.И-1.3-1. Какие вопросы обсуждаются на «ежедневных встречах» Scrum?:

- а) что предполагает сделать каждый участник в следующий день
- б) что не сделал каждый участник за предыдущий день
- в) кто виноват, что работа не выполнена вовремя
- г) как должен быть наказан участник, который не сделал работу вовремя

7. ПК-3.И-1.3-1. Какая роль участника команды НЕ используется в SCRUM -технологиях

- а) руководитель
- б) владелец продукта,
- в) мастер,
- г) команда

8. ПК-3.И-1.3-1. Каковы функции владельца продукта в SCRUM -технологиях?

- а) владелец продукта определяет «что делать», но не определяет «как делать»
- б) владелец продукта разрешает технические споры, возникающие в процессе реализации
- в) владелец продукта играет роль менеджера проекта
- г) владелец продукта мотивирует персонал

9. ПК-3.И-1.3-1. Канбан – это метод управления проектом , который обеспечивает...

- а) краткосрочное планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) стратегическое планирование

10. ПК-3.И-1.3-1. Карточка, на которой обозначено, какие детали и в каком количестве необходимо доставить на следующий этап производственного процесса в бережливом производстве

- а) канбан
- б) кайдзен
- в) джидока
- д) гемба

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)

БЛОК 1 - ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ПК-3.И-1.3-1.)

1.1. Какие из следующих утверждений наиболее точно описывают гибкие технологии проектного управления?

- А. Они требуют строгого соблюдения планов.
- Б. Они ориентированы на быструю адаптацию к изменениям.
- В. Они всегда обеспечивают завершение проекта в срок.
- Г. Они исключают взаимодействие с клиентами.

1.2. Какой из следующих подходов является основным в методологии Scrum?

- А. Водопадный подход
- Б. Итеративное планирование
- В. Повторяющееся проектирование
- Г. Модульная разработки

1.3. Какова основная роль владельца продукта в Scrum?

- А. Контроль за сроками проекта
- Б. Определение требований и приоритетов работы
- В. Участие в ежедневных стендапах
- Г. Управление командой разработки

1.4. Что такое "спринт" в методологии Scrum?

- А. Финальный этап проекта
- Б. Длительность всего проекта
- В. Короткий период, в течение которого выполняется определенный объем работы
- Г. Метод анализа рисков

1.5. Что понимается под термином "итерация" в гибком проектном управлении?

- А. Полное завершение проекта
- Б. Претворение планов в жизнь без изменений
- В. Циклический процесс улучшения и уточнения продукта
- Г. Проверка статуса проекта

1.6. Какова основная цель ретроспективы в Scrum?

- А. Определение сроков завершения проекта
- Б. Оценка качества кода
- В. Анализ прошедшего спринта для выявления улучшений
- Г. Обсуждение бюджета

1.7. Какой из следующих принципов Agile подчеркивает важность взаимодействия с клиентами?

- А. Ориентированность на процессы
- Б. Непрерывная доставка ценного программного обеспечения
- В. Сотрудничество с клиентом
- Г. Планирование на ранних стадиях

1.8. Как называется метод, позволяющий командам самим управлять своей работой и решениями в рамках Agile?

- А. Agile-управление
- Б. Самоуправление

- В. Многоуровневое управление
- Г. Управление проектами

1.9. Что такое "Минимально жизнеспособный продукт" (MVP) в контексте Agile?

- А. Полный продукт с полной функциональностью
- Б. Прототип, разрабатываемый в рамках одного спринта
- В. Продукт с минимальной функциональностью, необходимой для тестирования идеи на рынке
- Г. Завершенный проект с максимальными возможностями

1.10. Какие из следующих элементов являются ключевыми в рамках Kanban?

- А. Итерации
- Б. Доска Kanban
- В. Ретроспективы
- Г. Долгосрочные планы

1.11. Что такое "продуктовый бэклог" в Scrum?

- А. Список задач, завершенных командой
- Б. Список всех функций и требований к продукту, упорядоченных по приоритету
- В. План работы на следующий спринт
- Г. Управленческий отчет о проекте

1.12. Как называется процесс, в котором команда оценивает свою работу и устанавливает цели на следующий спринт?

- А. Sprint Planning
- Б. Бэклог
- В. Scrum Daily
- Г. Ретроспектива

1.13. Какой из следующих принципов Agile обращает внимание на техническое качество и хорошую разработку?

- А. Упрощение
- Б. Открытость
- В. Поддерживание стабильности темпов
- Г. Постоянное внимание к техническому совершенству

1.14. Какой из подходов управляет потоком работы и минимизирует временные задержки?

- А. Scrum
- Б. Lean
- В. Водопадный подход
- Г. PRINCE2

1.15. Какой документ обобщает уроки, извлеченные из работы команды в рамках адаптивного проектного управления?

- А. План проекта
- Б. Проектная документация
- В. Ретроспектива
- Г. Анализ рисков

БЛОК 2 - ПРОВЕРКА УМЕНИЙ (ПК-1.И-5.У-1. ПК-3.И-2.У-2.)

2.1. ПК-1.И-5.У-1 Установите соответствие между терминами и определениями

А. Уровень, связанный с властью, доминированием, инициацией и агрессией.	1. Красный уровень
--	--------------------

Б. Уровень, характеризующийся строгими правилами, порядком и иерархией.	2. Синий уровень
В. Уровень, ориентированный на успех, достижения и индивидуальную конкуренцию.	3. Оранжевый уровень
Г. Уровень, акцентирующий внимание на сообществе, социальных связях и кооперации.	4. Зеленый уровень

2.2. ПК-3.И-2.У-2 Установите соответствие между фамилиями ученых и теориями, ими разработанными

А. Теория сознания, объединяющая различные подходы в психологии и философии.	1. Клэмм М. Гринберг
Б. Спиральная динамика, изучающая эволюцию ценностей в обществе.	2. Дон Бек
В. Концепция бирюзовых организаций и управления.	3. Фредерик Лалу
Г. Модель «пяти уровней развития», объясняющая различные уровни организации.	4. Кен Уилбер

2.3. ПК-1.И-5.У-1 Установите соответствие между терминами и определениями

А. Модель, описывающая взаимодействие отдельных единиц в сложно устроенном обществе.	1. Вирусная структура
Б. Способ взаимодействия, позволяющий системе адаптироваться к изменениям.	2. Самоорганизация
В. Структура, в которой нет четкой иерархии, а решения принимаются на местах.	3. Теория сложных систем
Г. Совокупность знаний, идей и ценностей, которые разделяются группой людей.	4. Коллективное сознание

2.4. ПК-3.И-2.У-2 Установите соответствие между терминами и определениями

А. Процесс изменения организации для достижения самоуправления и автономии.	1. Инклюзивность
Б. Принятие различных точек зрения и активное вовлечение всех участников.	2. Парадигма
В. Основные принципы, по которым действуют бирюзовые организации.	3. Ценности бирюзовых организаций
Г. Приверженность к определенной модели восприятия и понимания реальности.	4. Переход к бирюзовым структурам

2.5. ПК-1.И-5.У-1 Установите соответствие между фамилиями ученых и теориями, ими разработанными

А. Основоположник спиральной динамики.	1. Вернер Эрхард
Б. Создатель теории бирюзовых организаций.	2. Лалу
В. Исследования в области личностного развития и трансформации.	3. Грейвс
Г. Работы, связанные с экологическим сознанием и устойчивыми практиками.	4. Форос

2.6. ПК-3.И-2.У-2 Установите соответствие между терминами и определениями

А. Организации, стремящиеся к самоорганизации и высокой автономии.	1. Спиральная динамика
Б. Теория, объясняющая развитие человеческого сознания и культуры по уровням.	2. Бирюзовые организации
В. Совокупность норм и ценностей, которые определяют поведение организации.	3. Корпоративная культура
Г. Явление, при котором система формирует новые свойства и структуры.	4. Эмерджентность

2.7. ПК-1.И-5.У-1 Установите соответствие между фамилиями ученых и теориями, ими разработанными

А. Подходы, основанные на самоорганизации и кооперации.	1. Альтернативные модели управления
Б. Степень развития внутренних процессов и культурных норм в организации.	2. Взаимозависимость
В. Связь между элементами системы, влияющая на ее функционирование.	3. Мотивация
Г. Стимулы, которые побуждают сотрудников к действию и продуктивности.	4. Зрелость организации

2.8. ПК-3.И-2.У-2 Установите соответствие между фамилиями ученых и теориями, ими разработанными

А. Исследования в области организационной культуры и изменений.	1. Эдгар Шейн
Б. Практики управления в рамках сложных систем и исследований.	2. Клэмм Грейвс
В. Спиральная динамика и развитие сознания.	3. Элиязар Кацельман
Г. Модели, описывающие саморегуляцию в социальных системах.	4. Норберт Винер

2.9. ПК-3.И-2.У-2 Установите соответствие между терминами и определениями

А. Подход к лидерству, в котором все коллеги берут на себя ответственность.	1. Прозрачность
Б. Принцип открытости и доступности информации в организации.	2. Эмпатия
В. Способность понимать и разделять чувства других.	3. Коллективное лидерство
Г. Процесс изменения организационных структур и культурных норм.	4. Эволюция организаций

2.10. ПК-1.И-5.У-1 Установите соответствие между фамилиями ученых и теориями, ими разработанными

А. Концепция теории систем и обучения.	1. Питер Сенге
Б. Исследование новых моделей бизнеса в контексте Четвертой промышленной революции.	2. Клаус Шваб

В. Создание стратегий пополнения и фокус на комплексности.	3. Фредерик Лалу
Г. Разработка подходов к управлению бирюзовыми организациями.	4. Кен Уилбер

БЛОК 3 - ПРОВЕРКА НАВЫКОВ (ПК-1.И-5.В-1)

Тест 1

3.1. Опишите, как вы бы провели сессию Sprint Planning для команды, работающей над новым проектом. Укажите, какие ключевые аспекты вы бы обсудили и как организовали бы встречу.

3.2. Объясните, как Agile-принципы помогают улучшить взаимодействие между командой разработчиков и заказчиком. Приведите примеры из реального проекта, если это возможно.

3.3. Опишите процесс проведения ретроспективы в вашей команде. Какие методы вы используете для сбора обратной связи и определения направлений для улучшения?

3.4. Изложите аргументы за и против применения методологии Scrum в проекте, который требует высокой степени адаптивности и быстрого реагирования на изменения.

3.2. Ключи к контрольным заданиям

1.1.	Б Пояснение: Гибкие технологии проектного управления, такие как Agile, направлены на быструю адаптацию к изменениям требований и окружению, что делает их идеальными для проектов с высокой степенью неопределенности.
1.2.	Б Пояснение: Scrum использует итеративные циклы разработки, называемые спринтами, что позволяет командам гибко реагировать на изменения в требованиях и улучшать продукт в течение всего процесса
1.3.	Б Пояснение: Владелец продукта отвечает за определение и приоритизацию задач и требований, чтобы обеспечить максимальную ценность продукта для клиентов и соответствие бизнес-целям проекта.
1.4.	В Пояснение: Спринт — это фиксированный короткий период (обычно 2-4 недели), в течение которого команда разработки завершает определенный объем работы и создает готовый продукт для демонстрации.
1.5.	В Пояснение: Итерация — это цикл разработки, в рамках которого команда разрабатывает, тестирует и улучшает продукт, основываясь на обратной связи и изменениях в требованиях.
1.6.	В Пояснение: Ретроспектива предназначена для анализа прошедшего спринта, обсуждения того, что прошло хорошо и что можно улучшить, что помогает командам повышать свою эффективность.
1.7.	В Пояснение: В Agile основное внимание уделяется сотрудничеству с клиентами, что позволяет лучше понимать их потребности и адаптироваться к изменениям на протяжении всего проекта.
1.8.	Б Пояснение: Самоуправление позволяет командам принимать решения о том, как

	реализовывать проект и достигать целей, что повышает их ответственность и вовлеченность.
1.9.	В Пояснение: Минимально жизнеспособный продукт (MVP) — это версия продукта, содержащая только те функции, которые необходимы для начала тестирования идеи и получения обратной связи от пользователей.
1.10.	Б Пояснение: Доска Kanban — это визуальный инструмент, который позволяет командам отслеживать прогресс работы, управлять потоком задач и адаптировать процесс в реальном времени.
1.11.	Б Пояснение: Продуктовый бэклог — это динамично изменяющийся список всех требований и функций к продукту, который упорядочивается владельцем продукта по приоритету.
1.12.	А Пояснение: Sprint Planning — это встреча, на которой команда определяет объем работы, который необходимо выполнить в следующем спринте, и планирует, как это будет сделано
1.13.	Г Пояснение: Один из принципов Agile гласит, что команды должны стремиться к техническому совершенству и хорошей разработки, чтобы поддерживать гибкость и быстрое реагирование на изменения.
1.14.	Б Пояснение: Lean управляет потоком работы, минимизируя потери и временные задержки, что позволяет повышать эффективность и продуктивность проектов.
1.15	В Пояснение: Ретроспективы помогают команде собирать и анализировать уроки, извлеченные из предыдущих итераций, что способствует улучшению процессов и результата в будущих проектах.
2.1.	A1B2B3Г4
2.2.	A4B1B3Г2
2.3.	A3B2B1Г4
2.4.	A4B1B3Г2
2.5.	A1B2B4Г3
2.6.	A2B1B3Г4
2.7.	A1B2B4Г3
2.8.	A1B3B2Г4
2.9.	A3B1B2Г4
2.10.	A1B2B3Г4
3.1.	На сессии Sprint Planning я бы начал с представления команды и обсуждения цели спринта. Затем, в процессе обсуждения, я бы уделит внимание следующим аспектам: определение приоритетов из бэклога, оценка задач с помощью методов, таких как Planning Poker, обсуждение рабочей нагрузки и возможностей команды, а также установление ясных целей и критериев завершения (Definition of Done). Также важно во время встречи выделить время для вопросов и обсуждений, чтобы все члены команды могли внести свои идеи и опасения.
3.2.	Agile-принципы, такие как регулярное взаимодействие с заказчиком и возможность адаптации к изменениям, способствуют улучшению коммуникации. Например, в проекте по разработке веб-приложения я проводил еженедельные демо-встречи, где заказчик мог увидеть рабочие функции и предоставить обратную связь. Это позволило не только более точно понимать потребности заказчика, но и скорректировать направление разработки на основании фактических требований, что в итоге повысило удовлетворенность клиента и качество продукта.
3.3.	

	Я провожу ретроспективу в открытой и непринужденной атмосфере, чтобы каждый член команды чувствовал себя комфортно, делясь своим мнением. Для сбора обратной связи мы используем методы, такие как «What Went Well», «What Didn't Go Well», и «Action Items». Сначала мы обсуждаем успехи и положительные моменты, затем переходим к трудностям и проблемам, и в финале определяем конкретные действия для улучшения. Это может быть, например, улучшение процесса тестирования, внедрение новых инструментов, или изменения в подходах к взаимодействию внутри команды.
3.4.	Допустим, проект касается разработки программного обеспечения для стартапа, работающего в быстро меняющейся среде. Аргументы за применение Scrum включают возможность быстрой адаптации благодаря коротким итерациям (спринтам), постоянной обратной связи и вовлечению заинтересованных сторон. Это позволяет команде быстро менять приоритеты и адаптироваться к новым требованиям. Однако, аргументы против могут включать необходимость строго следить за соблюдением всех ролей и мероприятий Scrum, что требует значительных усилий от команды. Кроме того, если продукт требует долгосрочного планирования и стабильности, Scrum может создать сложности из-за его фокусировки на краткосрочных результатах.

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

3.3. Перечень тем для проверки образовательных результатов на знания (вопросы к зачёту/экзамену, при наличии)