УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ФТД. Проектная деятельность

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент*
направленность (профиль): Менеджмент организации
Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: 2025

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.т.н., доцент Журавлева О.В.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Проектная деятельность» является частью блока «Факультативные дисциплины» программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с основами проектной деятельности компаний.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций;

ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-4.2. Демонстрирует знания оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов

Цель дисциплины: подготовить бакалавра, обладающего знаниями концептуальных и практических основ формирования стратегии как необходимого элемента устойчивого развития организации, и владеющего базовыми умениями применять изученные методы на практике, в производственной и преддипломной практике, являющейся частью образовательной программы бакалавриата.

В дальнейшем сформированные в результате теоретического и практического освоения навыки проектной деятельности в туризме и гостеприимстве относятся к результатам образования бакалавра и применяются им в практической работе, связанной с профессиональной деятельностью.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетные единицы - 72 часа, в том числе: контактная работа преподавателя со студентом по очной форме обучения – 38 часа (8 часов - занятия лекционного типа, 26 часа – занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента -34 часов;

- по очно-заочной форме обучения – 38 часов, (8 часов – занятия лекционного типа, 26 часов занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента - 34 часов.

Дисциплина реализуется в 7 семестре (на заочной форме обучения –7 семестр) и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, лекции-диалоги, проблемные лекции, практические занятия, в том числе, мозговой штурм, работа в группах (тренинг), разбор конкретной ситуации (case-study), круглый стол, дискуссии, презентации, доклады, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в формах мини – проект в малых группах, тестирования, презентации доклада, группового проекта, промежуточная аттестация в форме экзамена в 7 семестре.

После завершения курса «Проектная деятельность» бакалавр совершенствует полученные знания и умения в процессе прохождения производственной практики и использует в ходе государственной итоговой аттестации.

© РГУТИС

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (индикатор достижения компетенции)
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	
ОПК-4.2.	Демонстрирует знания оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Проектная деятельность» является частью блока факультативные дисциплины программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации и относится к обязательной части программы.

Формирование компетенций начинается в дисциплине «Организация и управление деятельностью предприятий (организаций)».

После завершения курса «Проектная деятельность» бакалавр совершенствует полученные знания и умения в процессе прохождения производственной практики и использует в ходе государственной итоговой аттестации.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2/ 72 зачетных единиц/ акад.часов.

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			7
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	38	38
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	8	8
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	26	26
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	26	26
1.3	Консультации	2	2

© РГУТИС

1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	**2**	**Зачет 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	34	34
3	**Общая трудоемкость час**	**72**	**72**
	з.е.	2	2

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			7
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	38	38
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	8	8
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	26	26
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	26	26
1.3	Консультации	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2	Зачет 2
2	Самостоятельная работа обучающихся	34	34
3	Общая трудоемкость час	72	72
	з.е.	2	2

© РГУТИС

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
1,2 /7	Раздел 1. Методологические основы проектной деятельности.	Тема 1. Сущностная характеристика проектной деятельности. Основные подходы, понятия и определения	2	Лекция-диалог	2	Круглый стол, дискуссия							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка доклада
3,4 /7		Тема 2. Процессы и фазы управления проектной деятельности Текущий контроль №1		Лекция	4	Разбор конкретных ситуаций, Case-study Тестир							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка мини - проекта, подготовка к тестированию

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
						ование								
5,6 /7	Раздел 2. Планирование и анализ проектной деятельности	2.1 Основные факторы, влияющие на проектной деятельности	2	Лекция	2	Мозговой штурм							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
7,8 /7		2.2 Планирование проектной деятельности: методы и инструменты Текущий контроль №2		Лекция	4	Разбор конкретных ситуаций, Case-study Тестирование							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
9,10 /7	Раздел 3. Управление проектной	3.1 Управление стоимостью проектной	2	Лекция	2	Разбор конкре							4	Работа в ЭБС, обобщение

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
	деятельности	деятельности				тных ситуаций, Case-study								лекционного материала,
11, 12/ 7		3.2 Управление ресурсами проектной деятельности Текущий контроль №3		Лекция	4	Круглый стол, презентация доклада Тестирование							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
13,14,/7	Раздел 4. Механизм управления проектной деятельности	4.1 Контроль и регулирование проектной деятельности	2	Лекция	4	Работа в группах, тренин							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
						г								
15/7		4.2 Система управления проектной деятельности. Особенности управления проектной деятельности Текущий контроль №4 Групповой проект Консультации Промежуточная аттестация – 2 часа экзамен		Проблемная лекция	4 2	Работа в группах, тренинг Тестирование					2		6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентации группового проекта, подготовка к тестированию

© РГУТИС

Для очно-заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
1,2 /7	Раздел 1. Методологические основы проектной деятельности.	1.1. Сущностная характеристика проектной деятельности. Основные подходы, понятия и определения	2	Лекция-диалог	2	Круглый стол, дискуссия							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка доклада
3,4 /7		1.2. Процессы и фазы управления проектной деятельности Текущий контроль №1		Лекция	4	Разбор конкретных ситуаций, Case-study Тестир							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка мини - проекта, подготовка к тестированию

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
						ование								
5,6 /7	Раздел 2. Планирование и анализ проектной деятельности	2.1 Основные факторы, влияющие на проектной деятельности	2	Лекция	2	Мозговой штурм							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
7,8 /7		2.2 Планирование проектной деятельности: методы и инструменты Текущий контроль №2		Лекция	4	Разбор конкретных ситуаций, Case-study Тестирование							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
9,10 /7	Раздел 3. Управление проектной	3.1 Управление стоимостью проектной	2	Лекция	2	Разбор конкре							4	Работа в ЭБС, обобщение

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
	деятельности	деятельности				тных ситуаций, Case-study								лекционного материала,
11, 12/ 7		3.2 Управление ресурсами проектной деятельности Текущий контроль №3		Лекция	4	Круглый стол, презентация доклада Тестирование							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
13,14,/7	Раздел 4. Механизм управления проектной деятельности	4.1 Контроль и регулирование проектной деятельности	2	Лекция	4	Работа в группах, тренин							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
						г								
15/7		4.2 Система управления проектной деятельности. Особенности управления проектной деятельности Текущий контроль №4 Групповой проект Консультации Промежуточная аттестация – 2 часа экзамен		Проблемная лекция	4 2	Работа в группах, тренинг Тестирование					2		6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентации группового проекта, подготовка к тестированию

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение **:**

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1.1 1.2	Сущностная характеристика проектной деятельности. Основные подходы, понятия и определения, 4 час./4 час. Процессы и фазы управления проектной деятельности, 4 час./ 4 час	**Основная литература** 1.Ханина А.В. Проектная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства.Учебное пособие - Издательство: Южный федеральный университет, 2025, 82 с. - https://znanium.ru/read?id=476790 2.Пленкин, А. П. Организация проектной деятельности : учебное пособие / А. П. Пленкин, М. Г. Шулика, В. Д. Михайлова ; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2024. - 167 с. - ISBN 978-5-9275-4524-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2146715 (дата обращения: 04.06.2024). – Режим доступа: по подписке. 3.Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. : ил. — (Высшее образование). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1860010 4.Дорошенко, М. Н., Управление проектами : учебник / М. Н. Дорошенко. — Москва : Русайнс, 2024. — 116 с. — ISBN 978-5-466-07317-1. — URL: https://book.ru/book/954489 (дата обращения: 04.06.2024). — Текст : электронный. **Дополнительная литература** 1.Поташева Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие/Г.А. Поташева. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 224 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС Znanium. - URL: http://znanium.com/catalog/product/1055100 2.Основы управления проектами : учебник / И.В. Корнеева, И.В. Трифонов, П.В. Трифонов, Н.А. Череповская [и др.]; под ред.
2.1 2.2	2.1 Основные факторы, влияющие на проектной деятельности, 4 час./ 4 час. 2.2 Планирование проектной деятельности: методы и инструменты, 4 час./ 4 час.	
3.1 3.2	Управление стоимостью проектной деятельности, 4 час./ 4 час. Управление ресурсами проектной деятельности 5 час./10 час.	
4.1 4.2	Контроль и регулирование проектной деятельности, 4 час./4 час Система управления проектной деятельности. Особенности управления проектной деятельности, 4 час./ 4 час	

© РГУТИС

		С.А. Полевого. — Москва : КноРус, 2020. — 256 с. — (Бакалавриат и специалитет). — ЭБС BOOK.ru. - URL: https://book.ru/book/934187

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатор достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатор достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатор достижения компетенции обучающийся должен:		
			знать	уметь	владеть
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций				
ОПК-4.2	Демонстрирует знания оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов	Раздел 3. Управление проектной деятельности Раздел 4. Механизм управления проектной деятельности	новые рыночные возможности, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов	использовать знания новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов	навыками использования новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов

© РГУТИС

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знать новые рыночные возможности, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов использовать знания новых рыночных возможностей, Уметь использовать знания новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов Владеть навыками использования новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знания новых рыночных возможности, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов использовать знания новых рыночных возможностей, Студент продемонстрировал умение использовать знания новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов Студент продемонстрировал владение навыками использования новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов	Демонстрирует знания оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении

© РГУТИС

текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

В качестве внутренней шкалы текущих оценок используется 80 балльная оценка обучающихся, как правило, по трем критериям: посещаемость, текущий контроль успеваемости, активность на учебных занятиях.

Рейтинговая оценка обучающихся по каждой дисциплине независимо от ее общей трудоемкости (без учета результатов экзамена/дифференцированного зачета) определяется по 80-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

-посещение учебных занятий (до 30 баллов за посещение всех занятий);

-текущий контроль успеваемости (до 50 баллов), в том числе:

1 задание текущего контроля (0-10 баллов)

2 задание текущего контроля (0-10 баллов)

3 задание текущего контроля (0-10 баллов)

4 задание текущего контроля (0-15 баллов);

Результаты текущего контроля успеваемости при выставлении оценки в ходе промежуточной аттестации следующим образом.

Оценка «отлично» может быть выставлена только по результатам сдачи экзамена/дифференцированного зачета. Автоматическое проставление оценки «отлично» не допускается.

Если по результатам текущего контроля обучающийся набрал:

71-80 балл — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «хорошо»;

62-70 баллов — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «удовлетворительно»;

51-61 балл — обязан сдавать зачет/экзамен;

50 баллов и ниже — не допуск к зачету/экзамену.

Технология выставления итоговой оценки, в том числе перевод в итоговую 5-балльную шкалу оценки определяется следующим образом:

Таблица перевода рейтинговых баллов в итоговую 5 — балльную оценку

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет/экзамен		Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачтено	экзамен	min	max		
71-80	зачтено	4 (хорошо)	18	20	89-90	4 (хорошо)
					91-100	5 (отлично)
62-70	зачтено	3 (удовлетворительно)	15	20	77-990	4 (хорошо)
51-61	Допуск к зачету/экзамену		11	20	62-75	3 (удовлетворительно)
					76-81	4 (хорошо)
50 и менее	Не допуск к зачету, экзамену					

© РГУТИС

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – выполнение мини-проекта в малых группах (2 чел.)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении мини-проекта в малых группах

Предел длительности контроля	5-6 мин.
Критерии оценки	- выполнение проекта группой студентов по 2 чел. - действие в команде - демонстрация практических навыков и умение использовать информационный источник о деятельности фирмы - владение аналитическими методами при работе с информацией о состоянии внешней и внутренней среды фирмы; - готовность к формулировке собственных предложений - способность к оформлению мини-проекта в соответствии с требованиями - презентация проекта - защита проекта
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9-10) баллов	полное соответствие проекта требования по содержательной и качественной критериям оценки
«4», если (7-8) баллов	проект выполнен и оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями, но его разработчики демонстрируют слабые презентационные навыки
«3», если (5-6) баллов	проект имеет замечания и не оформлен в форме презентации

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	**Оценка**
выполнено верно заданий	«5», если (90 –100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания - презентация доклада

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при презентации доклада

Предел длительности контроля	5-8 мин.
Критерии оценки	- объем доклада 4-6 стр. - раскрытие темы доклада - использование отечественных и зарубежных источников

© РГУТИС

	- отсутствие неточностей - презентация доклада - требования плагиату 60%
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией
«4», если (7 – 8) баллов	тема раскрыта полностью, но слабо выражены презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы по теме
«3», если (5 – 6) баллов	тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов

Средство оценивания – групповой проект

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при групповом проекте

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	**Критерии оценивания**	**Показатели оценивания**
	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы;

© РГУТИС

«5»	– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме,

© РГУТИС

«3»	продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы	необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Решение кейсов (ситуационных задач)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Критерии оценки	- было сформулировано и проанализировано большинство проблем заложенных в кейс(задаче) - были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию ; - выводы обоснованы, аргументы весомы; - сделаны обоснованные выводы. Которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	
«5»	Полный, обоснованный ответ с применением необходимых

© РГУТИС

	источников
«4»	- неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа; - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3»	- неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа; - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса документы , которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию» - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Номер недели семестра	Раздел дисциплине, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
5/7	Раздел 1. Методологические основы проектной деятельности.	Выполнение мини-проекта в малых группах. Выявление уровня освоения теоретических знаний, умений и навыков по темам: 1.1. Сущностная характеристика проектной деятельности. Основные подходы, понятия и определения 1.2. Процессы и фазы управления проектной деятельности	Выполнение мини-проекта группой студентов численностью 2 чел. Требования к выполнению проекта: 1)Действие в команде 2)Содержание доклада 3)Презентация 4)Защита проекта группой студентов численностью 2 чел. Презентация мини-проекта проводится на 5 неделе 7 семестра в аудитории
7/7	Раздел 2. Планирование и анализ проектной деятельности	Аудиторное тестирование. Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела 2: 2.1 Основные факторы, влияющие на проектной деятельности 2.2 Планирование проектной деятельности: методы и инструменты	Выполнение тестовых заданий. Каждый вариант задания включает 10 тестов. Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл Выполнение тестирования проводится на 7 неделе 7 семестра в аудитории

© РГУТИС

11/7	Раздел 3. Управление проектной деятельности	Презентация доклада Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам: 3.1 Управление стоимостью проектной деятельности 3.2 Управление ресурсами проектной деятельности	Проводится устно, подготавливается в письменном виде Время, отводимое на процедуру – 5 минут Использование технических средств Требования к кандидату – 60% 1.Объем доклада 4-6 стр. 2.Раскрытие темы доклада 3.Отсутствие не точностей 4.Презентация доклада) Презентация доклада проводится на 11 неделе 7 семестра в аудитории
14/7	Раздел 4. Механизм управления проектной деятельности	Групповой проект. Выявление практических навыков и умения разработки стратегического планирования фирмы. Выполняется по темам раздела 4.1 Контроль и регулирование проектной деятельности 4.2 Система управления проектной деятельности. Особенности управления проектной деятельности	Выполнение проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Требования к выполнению проекта: 1)Действие в команде 2)Содержание доклада 3)Презентация 4)Защита проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Презентация проекта проводится на 17 неделе 7 семестра в аудитории .

Примерная тематика заданий текущего контроля

Подготовка к текущему контролю №1 по Разделу 1. Методологические основы проектной деятельности в форме выполнения мини-проекта в малых группах (2 чел.)

Примеры тем мини-проекта в малых группах

1. Основные стандарты управления проектной деятельности , их состав и структура.
2. Система сертификации проектных менеджеров и организаций.
3. Ключевые понятия стандартов управления проектной деятельности.
4. Отличие проектного управления от традиционного управления.
5. Инструменты управления проектной деятельности.
6. Окружение проектной деятельности.
7. Основные этапы и источники финансирования проектной деятельности.
8. Особенности эффективной реализации проектной деятельности.
9. Методы управления и оценки стоимости проектной деятельности.

© РГУТИС

Подготовка к текущему контролю №2 по Разделу 2. Планирование и анализ проектной деятельности предусматривает проведение аудиторного тестирования

Примеры тестовых заданий:

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1) Назовите задачи и особенности информационной системы управления проектами:
а. централизованное хранение информации о ключевых параметрах проекта и оперативный контроль изменений
б. автоматическая генерация отчетов и диаграмм
в. объединение информации из различных источников и поддержка всего жизненного цикла проекта
г. все выше перечисленное
2) Целью современного управления риском не является:
а. Защита организации от их негативного воздействия;
б. Получение дополнительной прибыли:
в. Поиск оптимальных путей выполнения проекта.
3) Изменения плана проекта нужно обсуждать (согласно стандарта НТК):
а. в конце каждой стадии разработки продукта
б. при появлении нового члена команды
в. при назначении нового менеджера
г. при обнаружении несоответствия требованиям качества
4) Риск в управлении проектами трактуется как:
а. Возможность потери;
б. Невозможность получения прибыли;
в. Возможность отклонения от цели
5) Какие процессы (согласно стандарта НТК) не являются контролем прогресса и выполнения работ проекта.
а. Планирование предметной области.
б. Планирование мер реагирования на рисковые ситуации в проекте.
в. Определение набора методов, средств и инструментов управления проектом.
г. Контроль сроков выполнения (расписание) работ проект

Подготовка к текущему контролю №3 по Разделу 3. «Управление проектной деятельности» предусматривает презентацию доклада.

Темы доклада:

1. Выбор инструмента для эффективного планирования времени.
2. Достоинства и недостатки прогнозов, основанных на исторической статистике.
3. Достоинства и недостатки прогнозов, основанных на суждениях и мнениях.
4. Значимость выбора источников и рациональный подход к овладению информацией.
5. Искусство делегирования полномочий.
6. История проектной деятельности как дисциплины.
7. Качественные методы прогнозирования. Особенности качественных прогнозов.
8. Классификация управленческих решений.

© РГУТИС

9. Количественные методы прогнозирования. Особенности количественных прогнозов.
10. Концептуальные основания метода проектов.
11. Корпоративность и ее роль в проектной деятельности.
12. Метод проектов: основные понятия.
13. Методы обучения проектированию в российских вузах.
14. Механизм процесса прогнозирования. Этапы прогнозирования. Основные подходы к прогнозированию.
15. Оптимальная система планирования времени. Методы и принципы повышения собственной эффективности А.А. Любищева.
16. Основные понятия и сущность процесса принятия управленческого решения.
17. Основные причины нерационально потраченного времени.
18. Основные проблемы прогнозирования в современной экономике.
19. Основные способы организации жизни. Управление стрессами.
20. Основные требования к составлению плана дел: список каждодневных дел, составление расписания.
21. Особенности управления проектами в PR-деятельности.
22. Оценка проекта.
23. Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем – изменение его восприятия.
24. Планирование в условиях рыночной экономики: директивное, регулятивное и индикативное.
25. Подготовка мультимедийной презентации

Текущий контроль №4 по Раздел 4. «Механизм управления проектной деятельности» проводится в форме выполнения группового проекта.

Темы группового проекта:

1. Правила повышения эффективности персонального менеджмента.
2. Прогнозирование демографического развития.
3. Прогнозирование сбыта продукции.
4. Прогнозирование социальной политики государства.
5. Прогнозирование хозяйственного риска.
6. Прогнозирование экономического роста.
7. Проектная деятельность в менеджменте.
8. 3Рациональное моделирование рабочего пространства. Основы эргономики.
9. Рациональное управление потоком деловой документации.
10. Роль информации и коммуникации в социальном общении и определении качества человеческого бытия.
11. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью.
12. Структурные составляющие проекта и их основные характеристики.
13. Технология планирования по методу «Альпы», «Парето», Эйзенхауэра. Система управления временем Б. Франклина.
14. Технология принятия решения в разрешении и конфликта между долгосрочными и краткосрочными целями.

© РГУТИС

15. Технология рационального проведения совещаний и ведения переговоров.
16. Управление проектами в рекламной деятельности: общее и специфичное.
17. Функциональное планирование работы в офисе.

Тематика заданий для промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Примерный перечень вопросов к зачету:
1. Роль технико- экономического обоснования производственного проекта в получении инвестиционных кредитов и проектного финансирования.
2. С помощью каких методов можно оценить стоимость проектных работ?
3. Какую роль играет бюджет в планировании производственного проекта и управлении им?
4. Какие факторы влияют на стоимость производственного проекта?
5. Как влияет масштаб проекта на выбор метода оценки его стоимости?
6. Перечислите известные методы контроля стоимости проекта
7. В чем преимущества управления освоенным объемом?
8. Как рассчитать бюджет производственного проекта по завершении на основе данным о текущих показателях исполнения сроков и стоимости?
9. Основные виды деятельности в ходе управления проектом.
10. Охарактеризуйте участников и заинтересованных сторон проекта.
11. Определите в чём заключаются интересы заинтересованных сторон проекта
12. Охарактеризуйте критерии целеполагания проекта.
13. В чем смысл и суть системы управления проектами.
14. Инициация управления производственным проектом
15. В чем заключается процесс идентификации рисков?
16. Каковы важнейшие факторы рисков производственного проекта в современных условиях?
17. С чем связаны риски практической реализации производственных проектов?
18. Основные направления в качестве возможных целей классификации рисков.
19. Каковы основные факторы, влияющие на степень рискованности проекта?
20. Как взаимосвязаны понятия «риск» и «неопределенность»?
21. В чем заключается процесс идентификации рисков?
22. Каковы важнейшие факторы рисков в современных условиях?
23. С чем связаны риски практической реализации производственных проектов?

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций в части ОПК- 4.2 Демонстрирует знания оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

© РГУТИС

a) Управление программой	1. механизм, предназначенный для трансляции стратегии в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации
b) Управление портфелем	2. особая методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников
c) Управление проектом	3. процесс управления несколькими взаимосвязанными проектами, направленный на повышение эффективности использования ресурсов, снижение рисков и успешное завершение каждого проекта

1	2	3

Ответ:

1	2	3
b	a	c

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

a) Определение содержания	1. разработка подробного описания содержания проекта в качестве основы для принятия будущих решений по проекту
b) Создание ИСР	2. формализация принятия завершенных результатов поставки проекта
c) Подтверждение содержания	3. разбиение крупных результатов поставки проекта и проектных работ на более мелкие, более управляемые элементы
d) Управление содержанием	4. управление изменениями содержания проекта

1	2	3	4

© РГУТИС

Ответ:

1	2	3	4
a	c	b	d

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

a) Финиш-старт	1. Завершение последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
b) Финиш-финиш	2. Инициация последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
c) Старт-старт	3. Завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей операции
d) Старт-финиш	4. Инициация последующей операции зависит от завершения предшествующей операции

1	2	3	4

Ответ:

1	2	3	4
d	c	b	a

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

a) Анализ сети расписания	1. это метод анализа сети расписания, при котором расписание проекта изменяется с учетом ограниченности ресурсов
b) Метод критического пути	2. это метод анализа сети расписания, применяющийся к модели расписания, уже проанализированной методом критического пути
c) Выравнивание ресурсов	3. представляет собой метод анализа сети расписания, проводимого при помощи модели расписания
d) Метод критической цепи	4. представляет собой технологию создания расписания проекта

1	2	3	4

Ответ:

1	2	3	4
b	d	b	a

© РГУТИС

Задание 5. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

a) Плановый объем	1. общая стоимость выполнения работы в результате плановой операции или элемента ИСР в течение определенного периода времени
b) Фактический объем	2. указанный в бюджете объем работы, действительно выполненный в результате плановой операции или элемента ИСР в течение определенного периода времени
c) Освоенный объем	3. бюджетная стоимость работы, которая согласно расписания должна быть выполнена в результате операции или элемента ИСР к определенному сроку

1	2	3

Ответ:

1	2	3
a	b	c

Задание 6. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблиц

a) Бенчмаркинг	1. основная выгода от выполнения требований к качеству заключается в уменьшении числа доработок, что означает большую производительность, меньшие затраты, и повышение удовлетворения участников проекта
b) Планирование экспериментов	2. совокупная стоимость всех действий, направленных на повышение качества продукта или услуги и обеспечение их соответствия определенным требованиям, а также на предупреждение факторов, способных вызвать снижение качества продукта или услуги и их несоответствие требованиям (доработка)
c) Стоимость качества	3. статистический метод, помогающий определить факторы, способные оказывать влияние на определенные переменные величины продукта или процесса в ходе разработки или производства
d) Анализ прибыли и затрат	4. включает в себя сопоставление действующего или планируемого проекта с другими проектами с целью выработать идеи для усовершенствования и критерии оценки исполнения

1	2	3	4

© РГУТИС

Ответ:

1	2	3	4
d	c	b	a

Задание 7. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблиц

a) Диаграмма причинно-следственных связей	1. помогают анализировать причины возникновения проблем. Диаграмма зависимостей представляет собой графическое отображение процесса
b) Контрольные диаграммы	2. столбиковая диаграмма, отображающая распределение переменных. Каждая колонка представляет атрибут или свойство проблемы/ситуации
c) Диаграммы зависимостей	3. иллюстрирует связь различных факторов с возможными проблемами или эффектами
d) Гистограмма	4. предназначены для определения, насколько стабильно протекает тот или иной процесс и насколько предсказуемо его развитие

1	2	3	4

Ответ:

1	2	3	4
d	c	b	a

Задание 8. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблиц

a) Планирование управления рисками	1. количественный анализ потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта
b) Идентификация рисков	2. расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект
c) Качественный анализ рисков	3. определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик
d) Количественный анализ рисков	4. выбор подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта

1	2	3	4

© РГУТИС

Ответ:

1	2	3	4
d	a	b	c

Задание 9. Укажите порядок разделов плана проекта согласно методики ЮНИДО:

1	людские ресурсы	7	организация производства и накладные расходы
2	экономический анализ издержек и прибыли	8	место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка
3	планирование и сметная стоимость работ по проекту	9	сырье и материалы
4	финансовая оценка	10	анализ рынка и стратегия маркетинга
5	инженерное проектирование и технология	11	предыстория и основная идея проекта
6	резюме исследования		

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

Ответ: *6 11 10 8 5 3 9 7 3 1 4*

Задание 10. Укажите иерархию (1 – высший – 5 низший уровень):

1	Стратегический план
2	Подпроект
3	Проект
4	Портфель
5	Программа

Ответ:

1	*4*	*5*	*3*	*2*

<u>Задания комбинированного типа</u>

<u>Задания комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответов из предложенных и развернутым обоснованием выбора</u>

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов - 2

Какие связи между должностями и структурными подразделениями характерны для сложных проектов?

© РГУТИС

1. Вертикальные;
2. Горизонтальные;
3. Диагональные (комбинированные);
4. Линейные.

Ответ*: 1 и 2.*
Обоснование ответа*:* соответствует определению понятия «сложный проект»

Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов - 2
Анализ рынка включает в себя:
1. Анализ качества выпускаемой продукции;
2. Оценка конкурентоспособности продукции проекта;
3. Прогноз спроса на продукцию;
4. Исследование материалоемкости продукции.

Ответ: 2 и 3.
Обоснование ответа: соответствует определению понятия «анализ рынка»

Задание 3. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов - 2
В рамках технического анализа инвестиционного проекта изучают:
1. Технико-технологические альтернативы;
2. Доступность и достаточность потребных ресурсов;
3. Цена продукции;
4. Амортизационные отчисления.

Ответ: 1и 2 .
Обоснование ответа: соответствует определению понятия « технический анализ инвестиционного проекта»

Задание 4 . *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов - 2
Какие вопросы рассматриваются в бизнес-плане проекта при оценке степени риска?
1. Слабые стороны предприятия;
2. План производства;
3. Вероятность появления новых технологий;
4. Порядок размещения оборудования.

Ответ: 1и 3 .
Обоснование ответа: соответствует определению понятия « анализ рисков инвестиционного проекта»

Задание 5 . *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов - 2
При анализе рынка рассматриваются вопросы:
1. Источники поставки сырья;
2. Потенциальные потребители продукции;

© РГУТИС

3. Потенциальные партнеры;
4. Доля рынка и возможности ее роста.

Ответ: 2 и 4 .

Обоснование ответа: соответствует определению понятия « анализ рынка инвестиционного проекта»

Задание 6 . *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов - 2

В состав финансового раздела проекта входят:
1. Балансовый план;
2. Отчет о движении денежных средств;
3. Прогноз новой продукции;
4. Ценовая политика

Ответ: 1и 2 .

Обоснование ответа: соответствует определению понятия « финансовый план инвестиционного проекта»

Задание 7 . *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов - 2

Что относится к недостаткам функциональных организационных структур?
1. Ухудшают использование рабочего времени;
2. Снижают эффективность достижения общих целей;
3. Ухудшают организацию труда работников;
4. Снижают эффективность коммуникаций.

Ответ: 1и 2 .

Обоснование ответа: соответствует определению понятия « финансовый план инвестиционного проекта»

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

Задание 8 . *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов - 1

В какую фазу жизненного цикла проекта включается процесс «развитие команды»?
1. Планирование;
2. Исполнение;
3. Контроль;
4. Завершение.

Ответ: 2.

Обоснование ответа: соответствует определению понятия «жизненный цикл проекта »

Задание 9 . *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов - 1

Что непосредственно не включается в процессы управления рисками?

© РГУТИС

1. Разработка мер реагирования;
2. Идентификация;
3. Анализ;
4. Стимулирование.

Ответ: 4.

Обоснование ответа: соответствует определению понятия «управление рисками проекта »

Задание 10. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов - 1

Что такое структуризация проекта?

1. Разбивка проекта на иерархические подсистемы и компоненты;
2. Выделение в проекте разделов;
3. Определение удельного веса отдельных работ;
4. Установление связей между отдельными работами.

Ответ: 1.

Обоснование ответа: соответствует определению понятия «структура проекта »

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. «Параметры проекта.
Допущения и ограничения»

Например, вы начинаете простой проект – хотите отделать несколько комнат в своей квартире. Вы все обдумали и решили перекрасить стены в двух комнатах, покрыв их минимум тремя слоями краски. Согласно расчетам, на покупку
краски придется потратить 5 тысяч рублей. Если окрашивать стены вручную, потребуется четыре дня. У друга есть краскопульт – с его помощью можно покрасить стены быстрее. Но он не очень хорошо работает, брызгает краской – может пострадать мебель, окна, потолок. И вы решаете обойтись без него.

Решая эти вопросы, вы выполняете несколько операций по управлению

1 Определили объем работ. Объем работ – все, что входит в проект. В данном случае окраска стен в двух комнатах.

2 Определили качество проекта: было решено нанести три слоя краски. Качество – сложное понятие: чем оно будет иизмеряться, зависит от целей проекта.

Результат проекта можно получить различными способами с различным уровнем качества. Изменение уровня качества влияет на объем работ.

3 Знаете сроки проекта – четыре дня.

4 Знаете стоимость проекта – 5 тысяч рублей.

5 Оценили степень допустимого риска: выбран вариант, сопряженный с низким уровнем риска – покраска вручную.

Все вышеуказанные параметры проекта – объем работ, качество, сроки, стоимость и риски – взаимосвязаны.

Изменение объема работ – окраска еще и коридора – увеличит сроки и стоимость проекта. Снизив качество (ограничившись двумя слоями краски) или пойдя на риск и воспользовавшись краскопультом, можно уложиться в срок и не

© РГУТИС

выходить за рамки стоимости проекта, несмотря на то что возрастет объем работ. Потратив больше средств и
обратившись к профессионалам, можно улучшить качество и сократить срок. Вариаций великое множество.
Бизнес-проекты носят более сложный характер, но и в их основе лежит тот же принцип и те же параметры, варьируя которые вы можете добиться оптимального результата. Такие проекты часто предусматривают ограничения:
бюджета, сроков и др.
Рассмотрите параметры проекта и их взаимосвязь на примере (при этом будут выявляться ограничения и допущения проекта).

Параметры	Проект 1. Строительство 5 домов высшей категории	Изменения параметров
Объем	Пять домов с четырьмя спальнями, холлом и столовой. Полная внутренняя отделка, коммуникации. Гараж и парковка	Шесть домов
Качество	Материалы высшего качества, экологически чистые	
Сроки	Шесть месяцев	Три месяца
Стоимость	???	
Уровень риска	Низкий	

Ограничения и допущения определяются простыми вопросами:

1. Нельзя ли в целях экономии снизить качество отделки домов? Нет – это обязательное условие, так как дома высшего класса.
2. Если увеличить объем работ до шести домов, возможно ли добиться нужных результатов в те же сроки? Да, если привлечь дополнительные ресурсы: технику, рабочих, денежные средства. Если это экономически целесообразно –есть потенциальный покупатель (уровень риска не повысится) – это допустимо.
3. Возможно ли увеличить сроки строительства? Нет – ухудшатся погодные условия и работы будут невозможны. Это ограничение по срокам.

Вспомните любой проект из своей практики и опишите:
1. Какова была цель проекта?
2. Какие результаты работы по проекту были получены?
3. Укажите пять параметров проекта, его ограничения и допущения.
4. Как возможно было изменить соотношение параметров, чтобы получить лучшие результаты?

Ответ:

1. Цель проекта:

Цель проекта “Капитальный ремонт двигателя ВАЗ 21099 своими руками (с помощью друга)” – восстановить работоспособность двигателя автомобиля ВАЗ 21099 до состояния, обеспечивающего надежную и эффективную работу, с минимальными затратами и использованием имеющихся ресурсов.

2. Результаты работы по проекту:

Результаты могут быть различными в зависимости от успешности проекта. Возможные результаты:

© РГУТИС

- **Успешный:** Двигатель после ремонта работает стабильно, эффективно, без посторонних шумов и утечек. Затраты соответствуют плану.
- **Частично успешный:** Двигатель работает, но с некоторыми недостатками (например, повышенный расход масла). Затраты превышены или время ремонта увеличено.
- **Неуспешный:** Двигатель неисправен, ремонт не был завершен. Возможны значительные финансовые потери.

Результат проекта: Частичный успех
Работоспособность двигателя достигнута, устранен расход масла
Не удалось стабилизировать работу двигателя, проблема работы на холостом ходу.

3. Пять параметров проекта, ограничения и допущения:

Параметр	Ограничение	Допущение
Время	Завершение ремонта в течение 1 месяца.	Достаточное количество свободного времени для работы без существенных перерывов.
Бюджет	Максимальный бюджет на запчасти и материалы – 15 000 Руб.	Цены на запчасти останутся стабильными. Не потребуется замена редких/дорогих деталей.
Качество ремонта	Двигатель должен работать стабильно, без утечек.	Достаточный уровень знаний и навыков механика. Доступ к необходимой документации.
Доступность запчастей	Запчасти приобретаются на разборках или в магазинах.	Необходимые запчасти будут доступны в течение разумного времени.
Опыт и инструменты механика	Ремонт выполняет человек с опытом ремонта ВАЗ, но без проф. опыта кап. ремонта.	Имеются необходимые инструменты в исправном состоянии.

4. Как возможно было изменить соотношение параметров, чтобы получить лучшие результаты:

Для улучшения результатов можно было изменить соотношение параметров следующим образом:

- **Увеличение бюджета:** Позволило бы приобрести новые, качественные запчасти и возможно, профессиональный инструмент, что сократило бы время ремонта и повысило бы его качество.
- **Увеличение времени:** Дало бы больше возможности для тщательной работы, поиска информации и решения проблем, снижая риск ошибок и повышая качество.
- **Использование профессиональной помощи:** Обращение к опытному механику сократило бы время ремонта и повысило бы вероятность успешного завершения.
- **Более тщательный поиск информации:** Более глубокий анализ проблемы и поиск детальной информации могли бы предотвратить ошибки и снизить затраты времени и материалов.

© РГУТИС

В итоге, оптимальное соотношение параметров зависит от доступных ресурсов, опыта механика и желаемого уровня качества. Более высокий бюджет и больше времени, как правило, ведут к более качественному и надежному результату, но требуют больших затрат.

Расчеты

Давайте пересмотрим сравнение, используя базовый бюджет в 15 000 рублей и улучшенный в 35 000 рублей. Это позволит проиллюстрировать влияние ещё большего увеличения бюджета на качество и риск проекта.

Базовый вариант (бюджет 15 000 рублей):

- **Бюджет:** 15 000 рублей. Этот бюджет позволяет использовать относительно качественные запчасти, возможно, частично новые, а частично б/у в хорошем состоянии. Инструменты, скорее всего, будут в основном своими, ремонт может выполняться самостоятельно.
- **Качество:** Качество ремонта будет средним. Вероятность возникновения проблем после ремонта умеренная. Время ремонта может быть достаточно длительным из-за необходимости поиска оптимального соотношения цена/качество запчастей.
- **Статус проекта:** Статус проекта можно оценить как “умеренно рискованный”. Успешное завершение проекта достаточно вероятно, но есть определенные риски, связанные с качеством запчастей или возможными ошибками в процессе ремонта. Оценим вероятность успеха на 50-60%.

Улучшенный вариант (бюджет 35 000 рублей):

- **Бюджет:** 35 000 рублей. Этот бюджет позволяет использовать только новые, высококачественные запчасти от проверенных производителей. Возможно использование специализированных инструментов и привлечение опытного механика для консультации или выполнения отдельных этапов работы.
- **Качество:** Качество ремонта будет высоким. Вероятность возникновения проблем после ремонта минимальна. Время ремонта может быть значительно сокращено за счет использования качественных комплектующих и профессиональной помощи.
- **Статус проекта:** Статус проекта можно оценить как “низкорискованный”. Вероятность успешного завершения проекта очень высока. Оценим вероятность успеха на 90-95%.

Расчеты:

Разница в затратах: Разница между улучшенным и базовым вариантом составляет 20 000 рублей (35 000 - 15 000). Это увеличение затрат на 133%.

Базовый вариант:

Для проведения необходимого ремонта (только критически вышедших элементов из строя), необходимо:

Поршневые кольца (стандарт) – 2000 руб.
Маслосъёмные колпачки – 700 руб.
Вкладыши поршневой группы – 1000 руб.
Коренные вкладыши – 1000 руб.

© РГУТИС

Замена свечей (самый бюджетный вариант) – 500 руб.
Замена клапанов и направляющих – 2500
Замена форсунок – 5000 руб.
Комплект прокладок – 2000 руб.

Остаток средств: 300 руб. Этого хватит только на небольшие комплектующие, к примеру покупка потерянных болтов. Если в процессе ремонта вскроются дефекты других деталей, то проект рискует быть незавершенным.

Качественный вариант:
Поршневые кольца (улучшенные) – 3000 руб.
Поршни (облегченные) – 5000 руб.
Расточка блока цилиндра – 3000 руб.
Маслосъёмные колпачки – 700 руб.
Вкладыши поршневой группы – 1000 руб.
Коренные вкладыши – 1000 руб.
Замена свечей (иридиевые – лучшие в классе) – 2500 руб.
Замена клапанов и направляющих – 2500
Замена форсунок (увеличенная производительность) – 6000 руб.
Комплект прокладок – 2000 руб.
Приобретение динамометрического ключа – 3000 руб.
Замена моторного масла – 2500 руб.
Замена антифриза – 1500 руб.
Приобретение набора болтов для ДВС - 1300
Остаток средств: 0 руб.

В улучшенный вариант войдут более качественные запчасти и более совершенные технические жидкости, также будет произведена замена всех изношенных деталей. Вариант не предполагает остаток средств, т.к. несет в себе полные расчеты по необходимым элементам + дефектовка блока цилиндра, что устраняет остальные возможные технические проблемы.

Задание 2. Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две неде-ли. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября.

Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д.

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-
шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результа-ты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?

© РГУТИС

2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?
3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

Ответ и обоснование:

1. Применение проектного подхода целесообразно, что включает:

- **Формирование четкого прогноза на следующий сезон:** Задача заключается в более точное планирование численности персонала, ресурсов организации на предстоящий сезон, это позволит формировать необходимое количество кадрового ресурса, без лишнего найма и издержек.
- **Формирование кадровых ресурсов на след. сезон:** Ежегодные проекты по организации конференций можно реализовывать с помощью временных команд, состоящих из внештатных специалистов, работающих по контрактам, данное решение позволит сократить вероятность форс-мажорных ситуаций, когда работать нужно, но некому.
- **Формирование базы данных кандидатов**: Создание и постоянное обновление базы данных кандидатов с оценкой их производительности, здесь главная задача заключается в том, чтобы при возникновении кадрового дефицита, его можно было качественно и быстро закрыть.

2. Эффективная организация работы по подбору персонала:

- **Использование платформ для поиска фрилансеров**: Активное использование специализированных платформ для поиска и найма фрилансеров и временных сотрудников.
- **Разработка профиля идеального кандидата**: Четкое определение требований к кандидатам и создание подробного профиля идеального сотрудника для эффективного таргетирования.
- **Аналитика данных**: Использование данных о предыдущем опыте найма для улучшения процесса поиска и отбора (например, анализ источников, из которых приходят лучшие кандидаты).
- **Создание сообщества временных сотрудников**: Создать онлайн-сообщество, где временные сотрудники могут общаться, делиться опытом и узнавать о новых проектах.
- **Создание привлекательного бренда работодателя**: Разработать позитивный имидж компании как привлекательного работодателя для временных сотрудников, подчеркивая преимущества работы на проектной основе.

3. Система эффективной мотивации сотрудников:

- **Гибкий график:** Предоставление возможности выбора рабочего графика, чтобы сотрудники могли совмещать работу с личными делами или допустимость удаленной работы сотрудника, но только в том случае, если производительность труда не снизится.
- **Компенсация за обучение:** Компенсация расходов на получение дополнительных курсов или сертификатов, связанных с новым проектом, независимо от того, планирует ли сотрудник использовать их дальше.
- **Премии за рефералов:** Поощрение сотрудников за привлечение новых талантов, которые могут прийти работать в текущий или последующие сезоны.
- **Программа лояльности:** Система бонусов и скидок для сотрудников, которые работают с компанией несколько сезонов. Это повышает ценность сотрудника для компании.

© РГУТИС

- Предоставлять сотрудникам **достойное вознаграждение**, включающее конкурентную заработную плату и систему премирования за успешное завершение проектов и выполнение KPI**.**

Задание 3. «Неудачный опыт»

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа.

Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца.

Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил.

В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт.

По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

Задание:

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Ответ и обоснование:

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.

Стиль работы можно охарактеризовать как авторитарный с элементами микроменеджмента. Он проявлял высокую степень контроля над процессами, часто вмешиваясь в работу членов команды и выполняя задания за них. Такой стиль управления может быть обусловлен стремлением к достижению результатов, однако он также свидетельствует о недостаточной делегировании полномочий и доверии к команде. Сергей не проводил регулярные собрания, что привело к недостаточной координации между различными функциональными частями проекта, в частности между маркетингом и логистикой. Это также указывает на недостаток системного подхода к управлению проектом и отсутствие эффективной коммуникации в команде.

© РГУТИС

2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
- Недостаток регулярной коммуникации. Отсутствие регулярных собраний и обсуждений привело к тому, что члены команды не были в курсе текущего состояния проекта и существующих проблем.
- Неэффективное распределение обязанностей
- Микроменеджмент. Частое вмешательство в работу команды и выполнение заданий за членов команды снизило их мотивацию и ответственность за результаты.
- Игнорирование рисков.
- Отсутствие мониторинга и контроля. Сергей не осуществлял регулярный мониторинг выполнения задач, что привело к задержкам и недостаточной оценке прогресса.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
- Коммуникационные барьеры. Отсутствие регулярных встреч и открытых каналов для обмена информацией привело к недопониманию и конфликтам между различными частями проекта.
- Неясные цели и задачи. Неопределенность в ролях и задачах каждого члена команды создала путаницу и снизила эффективность работы.
- Низкая мотивация команды
- Проблемы с координацией. Функциональные противоречия между отделами (маркетинг и логистика)
- Нехватка времени. Отсутствие своевременного контроля и мониторинга привело к необходимости выполнения работы в сжатые сроки, что негативно сказалось на качестве.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?
- Регулярные собрания.
- Четкое распределение ролей. Определение четких ролей и обязанностей для каждого члена команды на начальном этапе проекта, а также информационный обмен актуальными данными между отделами
- Делегирование полномочий. Сергею следует научиться доверять своей команде и делегировать полномочия, что повысит мотивацию и ответственность членов команды за выполнение задач.
- Оценка и управление рисками. Проведение анализа рисков на стадии планирования проекта и разработка стратегий для их минимизации.
- Обратная связь и поддержка. Создание системы обратной связи и поддержки для членов команды, что позволит вовремя выявлять и решать возникающие проблемы, а также повышать общий уровень вовлеченности.
- Обучение и развитие команды.

Задание 4. Рассчитайте чистую сегодняшнюю ценность проекта, капиталовложения по которому составляют 20 млн.руб., а ожидаемый годовой доход – 3 млн.руб. Срок службы проекта – 10 лет. Дисконтная ставка –10%.

Ответ: -1,57

© РГУТИС

Обоснование:

ЧДД $= -20 + \frac{3}{(1+0,1)^{1}} + \frac{3}{(1+0,1)^{2}} \frac{3}{(1+0,1)^{10}} = -20 + 2,3 + 2,48 + 2,25 + 2,05 + 1,86 + 1,69 + 1,54 + 1,40 + 1,27 + 1,16 = -1,57$

Так как ЧДД<0, то инвестиционный проект принимать не следует.

Задание 5. Предприятие планирует приобрести технологическую линию для производства обогревателей. При каком минимальном обороте данное приобретение окупится, если переменные расходы в расчете на 1 изделие составят 80 руб., постоянные расходы – 5 млн. руб. в месяц. Стоимость одного обогревателя 120 руб.

Ответ: X=125000 шт.

Обоснование:

Переменные расходы = 80 руб.
Постоянные расходы = 5 млн. руб.
Цена = 120 руб.
0,08*x + 5000=0,12*x
0,04*x=5000
X=125000 шт.

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины «Проектная деятельность», приобретение практических умений и овладения навыками практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала дисциплины «Проектная деятельность», а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Проектная деятельность» являются:

- *дискуссия* – обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие, но наличие в качестве объединяющего начала темы;
- *круглый стол* - один из способов организации обсуждения некоторого вопроса, для его проведения определяется цель обсуждения, призванная обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы, а участники круглого стола выступают в роли выражают мнение по поводу обсуждаемого вопроса, а не по поводу мнений других участников, являются равноправными, т.е. никто не имеет права диктовать свою волю и решения;
- *доклад* — публичное, развёрнутое по определённому вопросу, основанное на привлечении данных;

© РГУТИС

- *разбор конкретной ситуации (Case - study*)– это описание событий, имевших место в реальной жизни. В этом качестве может быть использована и специально придуманная, но максимально приближенная к реальности ситуация; метод обучения, предназначенный 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; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы;
- *работа в группах* (тренинг) – метод, направленный на развитие знаний, и социальных установок, не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.
- *мозговой штурм* — метод обучения, предусматривающий получение опыта и навыков работы с информацией, раскрывающей проблемную ситуацию, высказывание собственного мнения в коллективном процессе, обсуждение возможных подходов к ее решению, формирование навыков групповой работы.

Тематика практических занятий

Практическое занятие № 1 Общие представления о проектной деятельности

Основные определения

Проект (от лат. projectus – брошенный вперёд, выступающий, выдающийся вперёд) – замысел, идея, образ, воплощённые в форму описания, обоснования расчётов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Проект (англ. design) – это работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на создание уникального продукта (устройства, работы, услуги).

Проектная деятельность – это совокупность действий, направленных на решение конкретной задачи в рамках проекта, ограниченного целевой установкой, сроками и достигнутыми результатами (или продуктами).

Проблема – это сложный вопрос, требующий решения (расстояние между состояниями «Хочу» и «Могу»).

Идея – это мысль, переходящая в действие. В данном случае идея должна быть уникальной для той среды, в которой планируется реализация проекта.

Субъекты проектирования – отдельные личности или организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности.

Объекты проектирования: 1) объекты материальной природы (например, объектом проектирования может быть создание новой точки общественного питания или создание новых элементов компьютера); в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства – назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим проектированием; 2) нематериальные (не вещные) свойства и отношения (например, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме).

Теоретические сведения

Проектная деятельность содержит следующие основные этапы:

анализ проблемы;

постановка цели и задач проекта;

выбор средств ее достижения;

© РГУТИС

поиск и обработка информации, ее анализ и синтез; – оценка полученных результатов и выводов.

Основные признаки проекта:

координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;

уникальность;

временный характер, ограниченность во времени с четко обозначенным началом и концом;

конкретность целей, задач и результатов;

постепенное уточнение в процессе разработки и реализации;

наличие неопределенности, которая является следствием уникальности проекта и не позволяет точно сформулировать параметры проекта; – последовательная разработка;

координация группы (команды участников) наставником (тьютором, фасилитатором).

Виды проектов классифицируются по различным признакам (рис. 1).

Проектирование – процесс создания проекта и его фиксация в какойлибо внешне выраженной форме.



Рис. 1. Классификация проектов

Этот термин имеет техническое звучание, но в настоящее время он также используется для обозначения интеллектуальной деятельности по созданию проектов самых разнообразных типов.

Задания

© РГУТИС

Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. Почему?
− Создание нового продукта.
− Реорганизация структуры фирмы.
− Разработка нового транспортного средства.
− Строительство склада.
− Проведение выборной кампании партии.
− Внедрение системы автоматического учета на складе.
− Переезд в новый офис.
− Организация празднования юбилея шефа.
В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты. Каковы эти условия?
Рекомендации: Задание выполняется группой, состоящей из 4–5 человек. Каждая группа выбирает из табл. 1 тип проекта. Для выбранного типа проекта следует определить, что может быть объектом проектирования.
Таблица 1
Соответствие объекта проектирования с типом и ведущей деятельностью проекта

Тип проекта	Ведущая деятельность	Объект проектирования
Исследовательский проект	Исследование	
Инженерно-конструкторский	Конструирование	
Организационный	Организационное проектирование	
Стратегический	Стратегическое проектирование	
Арт-проект	Художественное творчество	

Домашнее задание
Каждая группа должна сформулировать тему (название) проекта или выбрать ее из предложенного ниже перечня. Для выбранной темы (названия) проекта необходимо определить тип проекта, вид деятельности и объект проектирования. Темы проектов:
Проектирование участка производства композитов на основе политетрафторэтилена.
Создание центральной заводской лаборатории металлического производства.
Проектирование участка производства эластомеров.
Селективное изменение физико-механических свойств политетрафторэтилена методом объемной модификации (диоксидом циркония).
Селективное изменение физико-механических свойств политетрафторэтилена методом поверхностной модификации (молибденом).

Контрольные вопросы
Каковы основные признаки проекта?
Чем проектная деятельность отличается от производственной и операционной деятельности?
Что может являться ограничением при реализации проекта? Приведите примеры.
Назовите основные классификационные признаки проектов.

© РГУТИС

Чем отличаются между собой типы проектов по уровням?

Практическое занятие № 2 Структурные составляющие проекта

Основные определения

Структура проекта – это совокупность взаимосвязанных элементов и процессов проекта, представленных с различной степенью детализации.

Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT-диаграмма) – графическое отображение работ проекта и зависимостей между ними.

Сеть – это полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями.

Дерево целей – граф, схема, показывающие, как генеральная цель проекта разбивается на подцели последующих уровней**.**

Дерево решений – граф, схема, отражающие структуру задачи оптимизации многошагового процесса.

Проблема (с др. греч. πρόβλημα**)** – 1) проблема есть нечто брошенное, выдвинутое вперед; 2) проблема – это препятствие, затруднение.

Цель – это конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс; «доведение возможности до её полного завершения» (ЧТО мы хотим сделать?).

Задачи – это серия достижений, направленных на решение сформулированных проблем и осуществление поставленной цели (КАК мы будем это делать?).

Теоретические сведения

Разработка любого проекта начинается с описания проблемной ситуации, т. е. с идентификации той проблемы, на решение которой он направлен.

Проблема – осознанное противоречие между реальным состоянием дел и желаемым будущим. Диагностику проблемы можно осуществлять следующими методами анализа: экономическим, статистическим, маркетинговым, SWOT-анализом, комплексной диагностикой.

Предпроектный анализ предполагает проблемно-позиционный анализ сложившейся ситуации, главная его цель – обоснование, доказательство необходимости, актуальности проекта.

Методы структуризации проекта принципиально сводятся к двум основным типам:
метод «сверху вниз» – определяются общие задачи, на основе которых далее осуществляется детализация уровней проекта;
метод «снизу вверх» – определяются частные задачи, а затем происходит их обобщение.

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей, в частности:
дерево целей;
дерево решений;
дерево работ (или иерархическую структуру работ);
организационную структуру исполнителей;
матрицу ответственности;
сетевые модели;
структуру потребляемых ресурсов;
структуру затрат;
структуру контрактов;
структурную модель организации проекта**.**

© РГУТИС

Представление целей начинается с верхнего уровня, дальше они последовательно разукрупняются. При этом основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом.
На каждой стадии планирования необходимо разделить работы по проекту на части. Например, на стадии технического проектирования основные части проекта, как правило, очевидны. В дальнейшем, когда станет известно больше деталей, эти части могут быть расчленены на соответствующие разделы. Наконец, могут быть определены подразделы и отдельные группы («пакеты») работ. Эта процедура известна как составление дерева работ проекта (ДРП) (Work Breakdown Structure – WBS). Такое дерево является средством расчленения большого, сложного проекта на его компоненты или хозяйственной программы на составляющие проекта
(рис. 2).

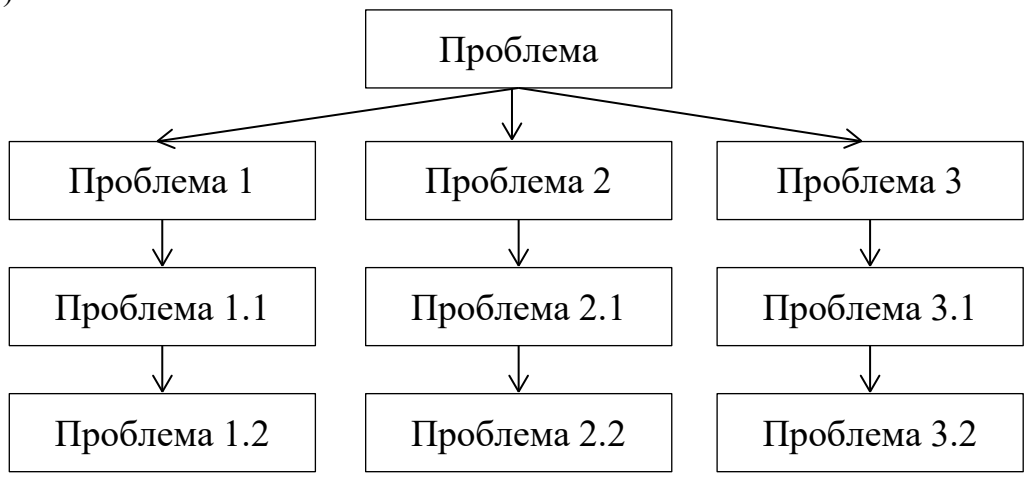

Рис. 2. Схема структуризации проблемы

Задания
Работая в команде, опишите проблемную ситуацию вашего проекта, выявите противоречие и сформулируйте основную проблему. Заполните табл. 2.
Таблица 2
Алгоритм формулировки проблемы

Тема проекта	Проблемная ситуация	Противоречие	Формулировка проблемы

Домашнее задание
Сформулировать миссию и цели проекта. Построить дерево целей вашего проекта. Определить основную цель проекта и сформулировать 3–
5 задач проекта.

Контрольные вопросы
Что представляет собой структура проекта?
Основные методы структуризации проекта. Их отличие.
Структурные элементы проекта, их особенности.
Что представляет собой дерево целей и дерево решений?

© РГУТИС

Как при планировании проектов используется принцип иерархии? 6. Чем отличается цель проекта от задач?

Практическое занятие № 3 Обеспечение проектной деятельности

Основные определения

Программа – это совокупность проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.

Портфель – набор проектов или программ, объединенных вместе с целью эффективного управления и достижения стратегических целей, а также деятельность по их обеспечению. Проекты, входящие в портфель, как правило, имеют общие ограничения (по срокам, ресурсам, уровню риска).

Окружение проекта – сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект по мере его реализации. Кроме того, большинство проектов сами воздействуют на внешнюю среду.

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения.

Команда проекта – это специальная группа, которая становится самостоятельным участником проекта или входит в состав одного из этих участников и осуществляет управление инвестиционным процессом.

Стейкхóлдер (англ. stákeholder) – заинтересованная сторона, причастная сторона, участник работ, роль в проекте — лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств.

Ресурсы – условия, необходимые для достижения поставленной цели.

Теоретические сведения

Факторы окружения сами меняются во время осуществления проекта. К факторам ближнего окружения относят:

руководство предприятия (определяет цели и основные требования к проекту);

сферу финансов (определяет бюджетные рамки, способы и источники финансирования);

сферу сбыта (формирует важные требования и условия к проекту, связанные с рынком сбыта, поведением покупателей и действием конкурентов);

сферу производства (связана с рынком средств производства, определяет выбор технологии, оптимизацию мощностей и затрат);

сферу материального обеспечения (связана с рынком сырья и полуфабрикатов и формирует требования к обеспечению сырьем, материалами по приемлемым ценам);

сферу инфраструктуры (связана с рынком услуг и выдвигает требования к рекламе, транспорту, связи, информационному и прочему обеспечению).

Факторами внешнего окружения являются:

политические условия (политическая стабильность, поддержка проекта правительством, уровень преступности);

экономические факторы (тарифы и налоги, уровень инфляции и стабильность валюты, банковская система);

правовые условия (правовое и законодательное обеспечение инвестиционной деятельности);

социальные условия (социокультурные и демографические характеристики населения, его отношение к проекту);

инфраструктура (наличие и стоимость сырья, воды, энергии, сбытовая сеть, логистика, уровень конкуренции и пр.); 6) природные и климатические условия.

© РГУТИС

Задачей управляющего проектом является анализ и учет всех значимых факторов окружения. Таким образом, управление проектами представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающих достижение поставленных перед проектом целей.
Для успешной реализации проекта важно, чтобы любой член команды понимал, что происходит в проекте, какие ему необходимо выполнять задачи и как эти задачи могут повлиять на проект. Основываясь на этой информации, команда проекта сможет сообщать о возникающих трудностях и изменениях, предлагать решения.
Системный подход, системная методология, системное проектирование отражают реальный процесс интегрирования знаний и деятельности, науки и социальной практики в проектной культуре. В функции управляющего проекта входят: планирование, контроль, анализ, принятие решений, бюджетирование, организация осуществления проекта, мониторинг, оценка, отчетность, экспертиза, проверка и приемка, бухгалтерский и управленческий учет, администрирование.
Требования – это рамки, в которых реализуется проект, например рамки закона, положение о конкурсе проектов и прочее. Ожидаемый результат – это предполагаемый итог реализации проекта. Результат должен быть реальным, достижимым в указанные сроки и с использованием определённого набора ресурсов. Для наиболее верной формулировки ожидаемого результата необходимо произвести его проекцию на решаемую проблему (рис. 3).



Рис. 3. Цикл жизни проекта
Для анализа средств, которые необходимы для достижения целей и подцелей проекта, осуществляется структуризация ресурсов различных типов. Иерархически построенный граф фиксирует необходимые на каждом уровне ресурсы для реализации проекта.

Задания
Для перечисленных ниже проектов выполните следующее.
Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.
Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.

© РГУТИС

Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.
Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.

Темы проектов:
Проектирование «Чистой комнаты» для работы с особо чистыми материалами.
Организация инновационного производства получения термоогнестойких тканей.
Организация инновационного производства технического углерода на базе ООО «Омсктехуглерод».
Организация инновационного производства шин для легковых автомобилей на базе ПАО «Омскшина».

Домашнее задание
Внутри команды необходимо определить роли каждого участника. Обосновать актуальность ранее выбранной темы проекта с учетом факторов окружения проекта.
Для своего ранее выбранного проекта выполнить задания 1–4. Заполнить табл. 3.
Таблица 3 **Взаимодействие основных составляющих проекта**

№	Планируемый объект	Этап (характеристика)	Задача	Необходимые ресурсы
1				
2				
…				

Контрольные вопросы
Что такое жизненный цикл проекта?
Каков смысл деления времени существования проекта на фазы?
По каким признакам можно оценить полезность проекта для организации?
Участники проекта, их функции и полномочия.
На основании чего осуществляется планирование потребности в ресурсах?
Приведите пример процесса планирования ресурсов.
Практическое занятие № 4 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Основные определения **Планирование проекта** состоит:
в определении целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ (мероприятий, действий), которые должны быть выполнены;
в выборе нужных для этого методов и средств, а также ресурсов:
в согласовании действий организаций – участников проекта.
Вехи проекта – ключевые этапы реализации проекта. Структура разбиения работ (СРР) – иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.
Структурная схема организации (ССО) – описание организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в СРР.
Система (от др.-греч. – целое, составленное из частей; соединение) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.
Системный подход – направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы.
Критический путь – это максимальный по продолжительности полный путь в сети. Работы, лежащие на этом пути, также называются критическими**.**

© РГУТИС

Полный резерв времени или запас времени – разность между датами позднего и раннего окончаний работы.
Диаграмма Гантта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.
Теоретические сведения
Элементы процесса организации проектной деятельности означают следующее (рис. 4):
вход: подготовка к проектированию;
выход: результаты проектирования;
управление;
ресурсы (механизм): материальные, финансовые и трудовые, обеспечивающие факторы процесса.

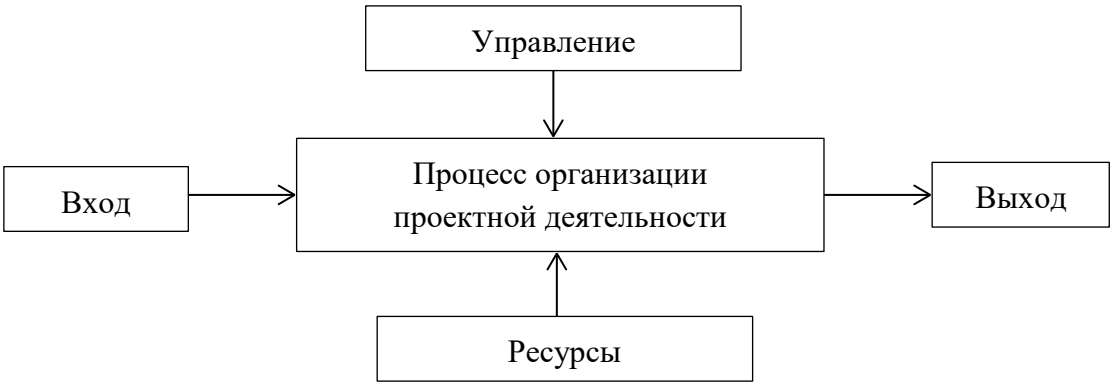

Рис. 4. Схема процессного подхода при организации проектной деятельности
Основные этапы планирования проекта представлены на рис. 5.

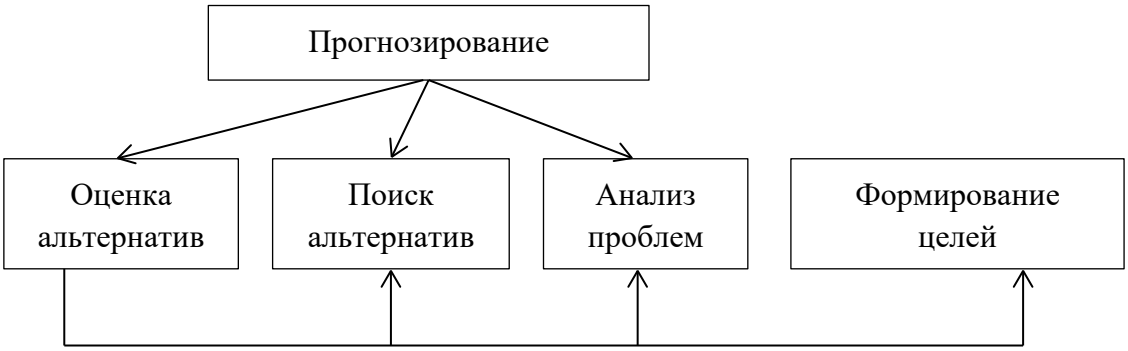

Рис. 5. Основные этапы планирования проекта
Системный подход определяет основные характеристики. Проекты могут быть разнообразными, многоплановыми. Однако они имеют специфические характеристики:
разовость;
уникальность; – результативность; – инновационность.
В свою очередь, системный подход позволяет спланировать и реализовать проект, исходя из трех главных вопросов:
сколько времени это займет;
во сколько это обойдется;
совпадет ли конечный результат с ранее намеченным.

© РГУТИС

Разложить сложную задачу на ряд простых, но взаимосвязанных задач, представить её в виде иерархической структуры можно с помощью метода декомпозиции (рис. 6).

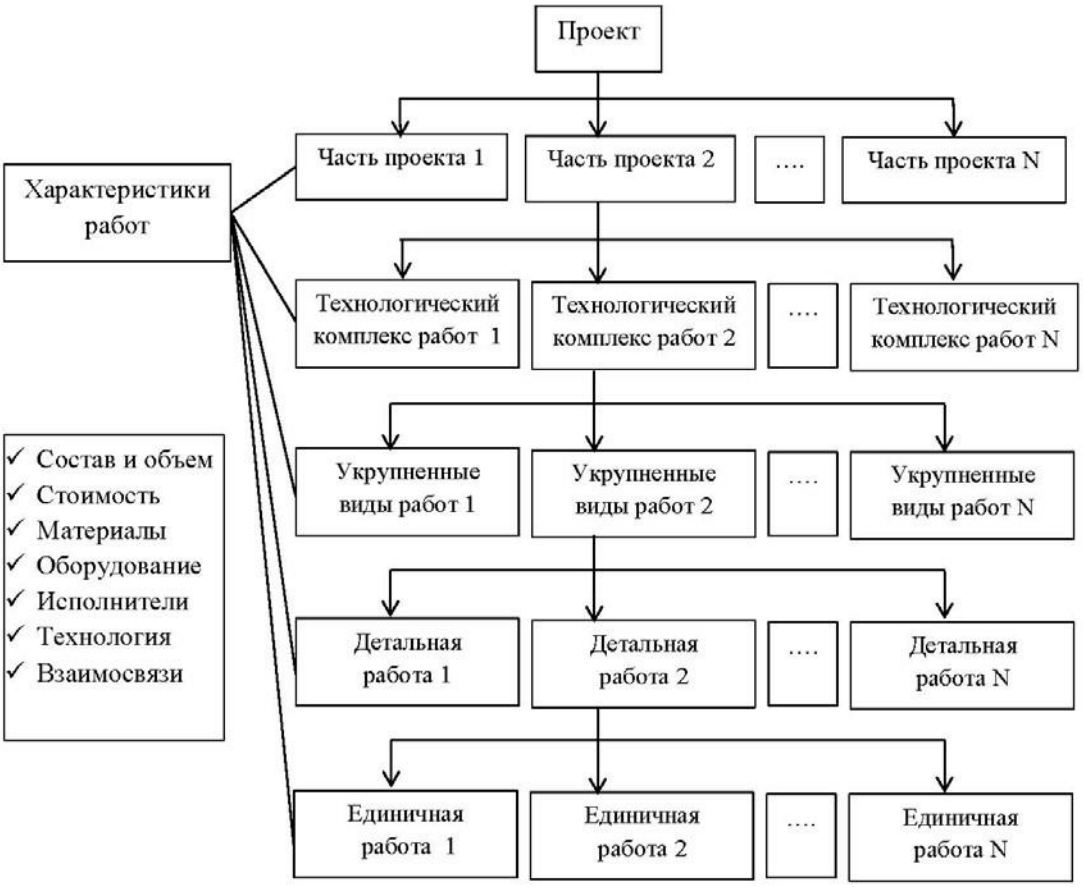

Рис. 6. Схема применения метода декомпозиции

Подготовка к проектной деятельности осуществляется по существующему (разработанному) и утвержденному плану проектирования. Выходящими параметрами являются: определение цели проекта, типологические признаки проекта, разработка бюджета и оценка качества проекта, факторы проектной деятельности, основные требования к использованию метода проектов.

Задание

По представленной диаграмме (рис. 7) рассчитайте критический путь проекта.

Примечание: На приведенном примере сетевой диаграммы каждая вершина обозначена кружком с дробью внутри: числитель означает номер работы по проекту, промаркированный в алфавитном порядке, знаменатель – продолжительность выполнения работ во временных единицах (например, недели). Выполнение некоторых работ невозможно без предварительного завершения других: например, работа F невозможна без окончания предшествующих работ A и D; для выполнения работы L необходимо завершение этапов E, F, H, I, J и K.

© РГУТИС

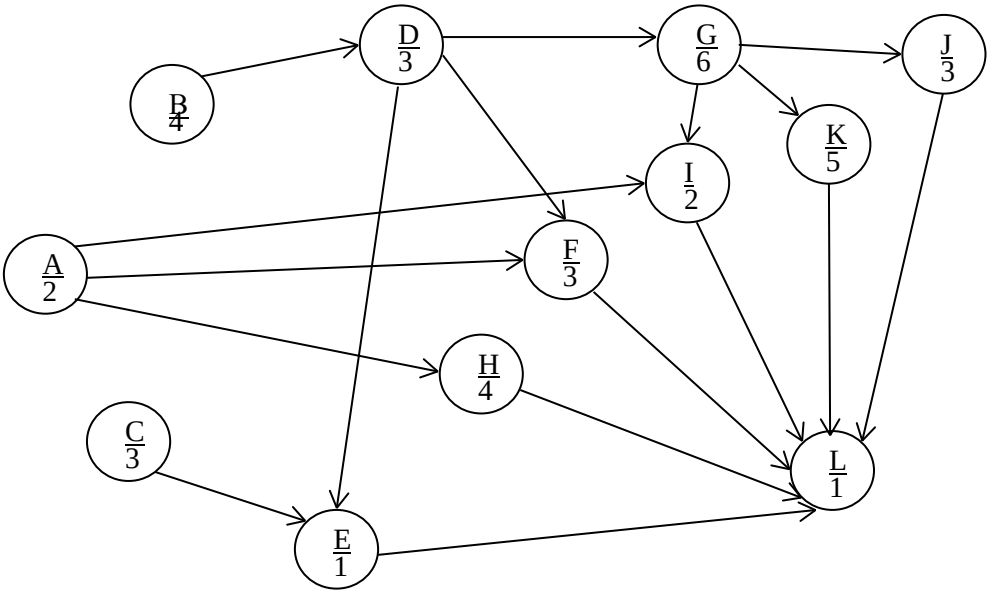

Рис. 7. Сетевая диаграмма проекта

Домашнее задание

Составить структурную схему организации вашего проекта и обосновать ее. Построить сетевую диаграмму, а также рассчитать критический путь своего проекта.

Контрольные вопросы

Какова цель планирования проекта?
Как определяются основные вехи проекта?
Как в планировании проектов используется принцип иерархии?
Для чего необходима структура разбиения работ?
От чего зависит уровень детализации СРР?
Что может выступать основанием декомпозиции СРР?
Зачем необходима структурная схема организации проекта?
На какие работы, прежде всего, необходимо обратить внимание с целью сокращения сроков реализации проекта?
В чем заключается схема процессного подхода при организации проектной деятельности?
Какие элементы входят в рабочую схему организации и реализа-ции проектной деятельности?

Практическое занятие № 5 Технологии ведения проектной деятельности

Основные определения

Технология проектирования – совокупность методологии и средств проектирования, а также методов и средств его организации (управление процессом создания и модернизации проекта).

Диаграмма Исикавы – метод выявления причин неудовлетворительного состояния каких-то уже существующих объектов.

Метод «морфологического ящика» Цвикки – построение таблицы, в правом столбце которой перечисляются функциональные узлы, а в строках, напротив каждого узла, перечисляются варианты его построения.

© РГУТИС

Теоретические сведения

Эффективность и качество технологического процесса проектирования обуславливаются уровнем его организационного, методического, материально-технического и кадрового обеспечений.

Основные факторы технологии проектирования и их влияние на компоненты качества проектной продукции представлены на рис. 8.



Рис. 8. Факторы технологии проектирования

Диаграмма Исикавы, которую за ее форму также называют «рыбий скелет», служит для представления связей между причинами проблем и определения наиболее значимых среди них. Диаграмма позволяет в доступной форме систематизировать основные причины анализируемых проблем и выделить самые существенные. При построении диаграммы должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными (рис. 9). Процедура детализации заканчивается, когда выделяются факторы, на которые можно воздействовать, или факторы, на которые нельзя воздействовать, т. е. находящиеся вне зоны влияния.

© РГУТИС

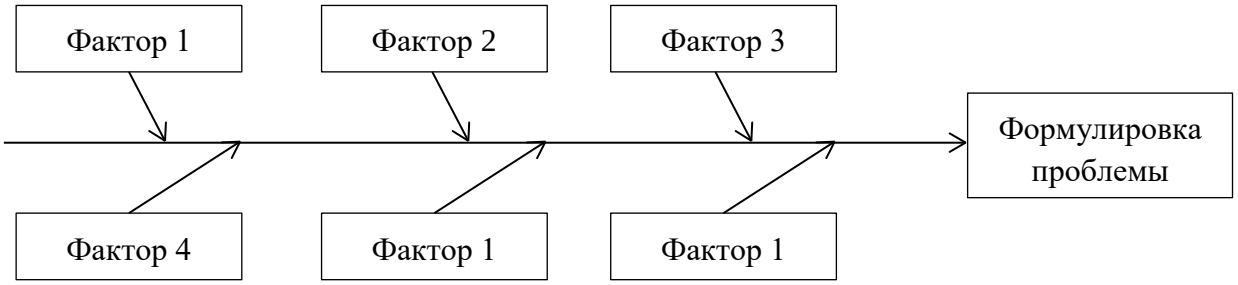

Рис. 9. Диаграмма Исикавы

Поиск решения проблем методом «морфологического ящика» Цвикки. Метод «морфологического ящика» реализуется в три этапа. На первом этапе создаваемый объект расчленяется на важнейшие функциональные узлы. Например, если проектируется поход, то в качестве его функциональных узлов могут выделяться: маршрут, участники, способы движения, питание, способы приготовления пищи, оборудование и др. На втором этапе определяются альтернативные варианты построения функциональных узлов. На третьем этапе строится «морфологический ящик», определяющий возможные варианты построения объекта. В табл. 4 показан «морфологический ящик» Цвикки при решении создания школьного музея.

Таблица 4 **Морфологический анализ объекта**

Параметры создаваемого объекта	Варианты решений			
Жанр музея	Музейэкспозиция	Музеймастерская	Музейлаборатория	Музей- клуб
Отделы	Один	Два	Три	Четыре
Размещение экспозиции	Уголки в кабинетах или в коридорных витринах	Уголки в кабинетах плюс в коридорных витринах	В отдельном помещении	В отдельном помещении, коридорах и/ или уголках
Изменение экспозиции	Периодическая	По мере накопления экспонатов	–	–
Контакты с другими школьными экспозициями	Автономный	Периодический обмен экспонатами, проведение совместных мероприятий	Кустовой	–

Задание

Каждая команда для своего проекта составляет диаграмму Исикавы.

Домашнее задание

Каждой команде необходимо для своего проекта провести морфологический анализ проектируемого объекта.

© РГУТИС

Контрольные вопросы
Какие факторы технологии проектирования вы знаете?
В чем заключается оптимизированная модель технологии проектирования?
Какие стадии включает схема управления качеством проекта?
Какие критерии эффективности оценки качества проектов вы знаете?
Какие виды взаимодействия вы знаете?
Какие основные факторы, необходимые для протекания информационного взаимодействия, вы знаете?

Практическое занятие № 6 Управление работами по проекту
Основные определения
Работа определяется как совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение желаемого результата за намеченный (заданный) интервал времени.
Объем работы может выражаться в разных величинах: трудоемкости, продолжительности, стоимости и т. д.
Планируемая потребность в ресурсах определяется на основании того, какие ресурсы и в каких количествах должны быть использованы для выполнения работ проекта.
Продолжительность работы может быть определена из ее объема и производительности ресурсов, требующихся для ее выполнения.
Под **структурой работы** подразумеваются компоненты или параметры, определяющие ее характеристики в проекте.
Свободный резерв определяет время, на которое можно задержать выполнение работ, не изменяя раннего начала всех последующих работ. **Полный резерв** определяет:
– время, на которое может быть задержано выполнение работы без изменения продолжительности;
− сроки окончания всего проекта (разность между поздним и ранним сроками окончания работы);
− фактические начало и окончание – фактические даты начала и окончания отдельной работы.
Производительность труда – плодотворность, продуктивность производственной деятельности людей, т. е. способность конкретного труда создавать в единицу рабочего времени определенное количество продукции.
Стоимостной метод – количество продукции, учитываемое по сметной стоимости или договорной цене.
Натуральный метод производительности труда позволяет определять выработку рабочих по профессиям в натуральных показателях по видам работ (в кубических метрах кирпичной кладки) либо в целом в единицах измерения конечного продукта, приходящегося на одного работающего (в километрах трубопровода).
Нормативный метод измерения производительности труда показывает соотношение фактических затрат труда на определенный объем работ с затратами труда, полагающимися по норме.

Теоретические сведения
Методы управления планированием ресурсов сводятся к методам, позволяющим оптимально планировать потребность и распределение ресурсов между работами. Возможны ситуации, когда ресурсы, назначаемые на конкретную работу, являются основным фактором, определяющим сроки ее начала и окончания. В этом случае

© РГУТИС

составляются собственные ресурсные календари, согласно которым осуществляется выполнение работы.
При назначении работам ограниченных ресурсов необходимо учитывать их пределы потребления, что в дальнейшем позволит проводить анализ профилей их использования. Существующие программные продукты для календарно-сетевого планирования поддерживают от одного до двух пределов потребления: нормальный и максимальный. Нормальный предел потребления характеризует то количество ресурса, которое может быть предоставлено для выполнения работы при нормальных условиях в единицу времени (например, для работника это 8 человекочасов в день). Максимальный предел потребления характеризует то количество использования ресурса в единицу времени, которое при дополнительных затратах может быть обеспечено (10–12 человекочасов в день).
При анализе профилей использования ограниченных ресурсов определяется соответствие между пределами их потребления (возможностью) и потребностью для выполнения работы. В ряде случаев возникает ресурсный конфликт, когда потребность в каком-либо ресурсе превышает его максимальный предел потребления (например, одновременно выполняемые работы используют один и тот же ресурс).
Для оптимизации распределения ресурсов и, в частности, разрешения ресурсных конфликтов используются методы выравнивания, которые учитывают пределы потребления ресурсов и позволяют использовать их наиболее эффективно. Выравнивание ресурсов устраняет пики в их использовании и устанавливает уровень использования ниже максимального предела, смещая выполнение некоторых работ на более поздние даты.
Как правило, используются следующие методы выравнивания:
нормальное – работа планируется на более поздний срок за счет резерва времени до появления необходимого количества ресурса;
разбиение – работа разбивается на несколько частей, для выполнения каждой из которых необходимо требуемое количество ресурса;
растяжение – уменьшение интенсивности использования ресурса за счет увеличения продолжительности работы;
сжатие (в случае избытка ресурса) – уменьшение продолжительности выполнения работы за счет увеличения интенсивности использования ресурса.
Эффективное управление временем связано с достижением результатов деятельности. Схема деятельности с ориентацией на результат – важный инструмент управления.

Задание
Исходная длительность проекта, приведенного на рис. 10, равна 16 дням.

© РГУТИС

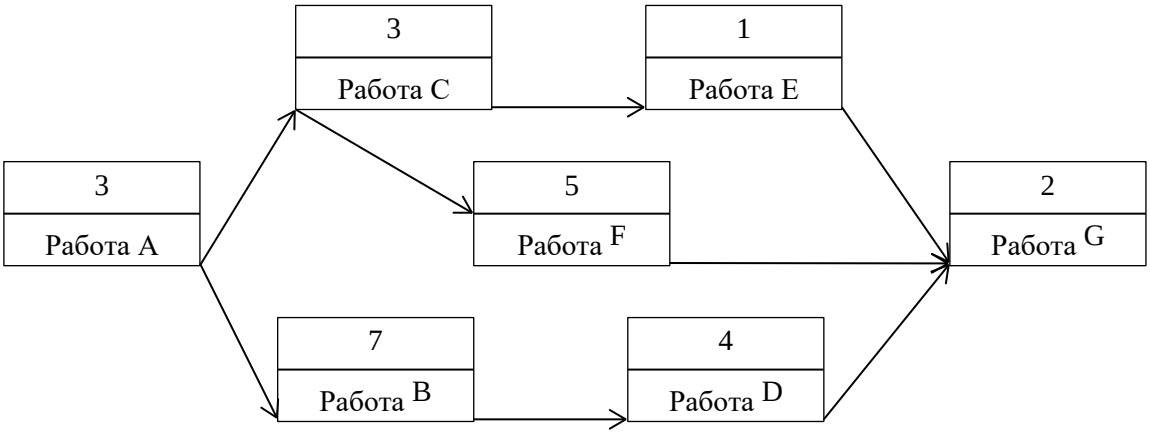

Рис. 10. Длительность проекта

Сократите длительность проекта до 12 дней с учетом того, что вы можете рассчитывать на дополнительное финансирование в размере не более 700 руб. При этом известно, что на работах C и D планируется использовать рабочих одной профессии и квалификации, причем работу C
осуществляют четыре человека, а работу D – восемь человек; Стоимость сокращения длительности работы D равна руб./день; Стоимость сокращения длительности работы B равна руб./день.

Ответ представьте в виде диаграммы Гантта и укажите работы нового критического пути.

Домашнее задание

Сформулировать виды работ по своему проекту и указать их сроки выполнения (табл. 5).

Рассчитать запасы времени по работам проекта.

Таблица 5 **Виды и сроки выполнения работ по проекту**

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, дней
A		
B		
C		
D		
E		

Контрольные вопросы

Что такое работа? Какая работа называется фиктивной?

Что понимают под содержанием работ?

Что необходимо определить для эффективного управления содержанием работ?

На основании чего осуществляется планирование потребности в ресурсах?

Приведите пример процесса планирования ресурсов.

Можете ли вы привести примеры ситуаций, когда возникает ресурсный конфликт?

Какие существуют методы выравнивания потребности в ресурсах?

Что понимают под структурой работы и из чего она состоит?

Приведите примеры факторов потерь времени в ходе реализации проекта.

Практическое занятие № 7 Презентация проекта

Основные определения

Проектная документация – комплекс документов, раскрывающих сущность проекта и содержащих обоснование его целесообразности и реализуемости**.**

© РГУТИС

Паспорт проекта — документ, содержащий основные текстовые данные и схематические изображения, характеризующие техническое решение, экономическую целесообразность и условия применения проекта.
Пояснительная записка (ПЗ) – это один из важнейших пунктов проекта, который несет в себе полное описание и характеристики выбранных технологий, обуславливающих вид и конструкцию исследуемой системы. Пояснительная записка необходима для отражения информации об объекте, принятых технических решениях и их обоснования (прил. 1).
Рецензия на проект – это критический отзыв, экспертное заключение, в основе которого лежит объективный профессиональный анализ проекта (прил. 2).
Презентация – документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т. п.) с целью донести до аудитории полноценную информацию об объекте.

Теоретические сведения
Важным этапом подготовки к защите проекта является подготовка презентации.
Презентация – системный итог деятельности обучающегося, в нее вынесены все основные результаты работы над индивидуальным проектом.
Выполнение презентаций для защиты проекта позволяет логически выстроить материал, систематизировать его, представить к защите, приобрести опыт выступления перед аудиторией, формирует коммуникативные компетенции обучающегося.
Для оптимального отбора содержания материала работы в презентации необходимо выделить ключевые понятия, теории, проблемы, которые раскрываются в презентации в виде схем, диаграмм, таблиц. На каждом слайде определяется заголовок по содержанию материала.
Оптимальное количество слайдов, предлагаемое к защите работы, – 10–12.
Содержание материала, представленного в одном слайде, должно соответствовать заголовку слайда.
Для оформления слайдов презентации рекомендуется использовать простые шаблоны без анимации, соблюдать единый стиль оформления всех слайдов. Рекомендуется на одном слайде использовать не более трех цветов: один – для фона, один – для заголовков, один – для текста. Смена слайдов устанавливается по щелчку без времени.
Шрифт, выбираемый для презентации, должен обеспечивать читаемость на экране и быть в пределах размеров 18–72 пт, что обеспечивает презентабельность представленной информации. Не следует использовать разные шрифты в одной презентации.
Алгоритм выстраивания презентации соответствует логической структуре работы и отражает последовательность ее этапов. Независимо от алгоритма выстраивания презентации обязательными являются следующие слайды.
Первый слайд – полное наименование образовательной организации (согласно уставу), тема проекта, фамилия, имя, отчество каждого участника команды, фамилия, имя, отчество руководителя.
Слайд – анализ ситуации, относительно которой появилась идея создать новый продукт.
Слайд – цель и задачи проекта, способы решения проблемы (методы исследования).
Слайд – теоретическое положение, выносимое на защиту.
Слайды, иллюстрирующие этапы и результаты практической части работы: рекомендуется использовать фотографии, графики, диаграммы, таблицы, характеристики.
Слайды, демонстрирующие особенности конструкторских решений, возможные эффекты от реализации проекта.
Последний слайд – «Спасибо за внимание».

© РГУТИС

В презентации материал целесообразнее представлять в виде таблиц, моделей, схем.
На слайде с результатами исследования рекомендуется представлять обобщенные результаты организационного этапа по проблеме исследования.
На слайде по результатам оценочного этапа практической части работы следует представить динамику результатов исследования по обозначенной проблеме.

Задание
Составьте рецензию на свой проект.

Домашнее задание
Подготовить презентацию проекта. Написать одну рецензию на один из проектов другой команды (одну рецензию могут готовить 1–3 человека).

Контрольные вопросы
Как проверить логическую взаимосвязь основных структурных составляющих проекта?
Назовите и охарактеризуйте виды проектной документации.
Что включает в себя паспорт проекта?
Основное назначение презентации.
Какие требования предъявляются к оформлению проекта?
Как создается исследовательский проект?
Как создается информационный проект?
Как создается творческий проект?
Как создается игровой проект?
Как создается практический проект?
Как организуется презентация проекта?
Как организуется обсуждение результатов проектирования?
Как оценивается проект?
Как можно представить результаты проекта в графической форме?

Практическое занятие № 8 Защита проекта

Защита проекта – обоснования принятых в проекте решений и проекта в целом, направляемого вышестоящим организациям или заказчику.
Оценка проекта – это процесс анализа затрат ресурсов на реализацию проекта и полученных результатов, его соответствия поставленным целям и ожиданиям всех участников.
Для защиты проектов выбирается комиссия, состоящая из 3–4 человек.
Защиту проекта осуществляют авторы проекта в присутствии комиссии. Время защиты не более 7–10 минут. Защита презентации проекта оценивается по критериям (прил. 3).
В процессе защиты обучающиеся должны осветить следующие вопросы:
обоснование выбранной темы – актуальность ее и степень разработанности;
цели и задачи представляемого проекта, а также степень их выполнения;
краткое содержание (обзор) выполненной работы, основные этапы, трудности и пути их преодоления;
степень самостоятельности в разработке и решении поставленной проблемы;
–– рекомендации по возможной сфере практического использования данного проекта.
Общие критерии оценивания проекта заключаются в следующих положениях:
планирование и раскрытие плана, развитие темы;

© РГУТИС

сбор информации;
выбор и использование приемов и методов;
анализ информации;
личное участие;
презентация результатов проекта.

Вопросы по темам

Раздел 1. Методологические основы проектной деятельности.

Тема 1. Современные концептуальные подходы к управлению проектами
1. Основные стандарты управления проектами, их состав и структура.
2. Система сертификации проектных менеджеров и организаций.
3. Ключевые понятия стандартов проектного управления.
4. Отличие проектного управления от традиционного управления.
5. Инструменты управления проектами.
6. Окружение проекта.
7. Основные этапы и источники финансирования проекта.
8. Особенности эффективной реализации проекта.
9. Методы управления и оценки

Тема 2. Особенности управления заинтересованными сторонами в проектах
1. Современные тенденции развития теории заинтересованных сторон.
2. Определение понятия «внешние заинтересованные стороны».
3. Определение понятия «внутренние заинтересованные стороны».
4. Формирование перечня заинтересованных сторон и определение порядка работы с каждой стороной, вовлеченной в проект.
5. Типовая модель стейкхолдоров.
6. Матрица «поддержка — сила влияния».
7. Матрица «власть — динамика».
8. Типовые проблемы, возникающие при анализе заинтересованных сторон.
9. Визуальная картина взаимосвязей заинтересованных сторон и возможности влияния на них лидера проекта.
10. Выявление требований заинтересованных сторон проекта.

Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6, 9; раздел 9, №№ 1-10.

Раздел 2. Планирование и анализ проектной деятельности

Тема 3. Управление основными ограничениями проекта на основе современных программных комплексов
1. Критерии успешности проекта.
2. Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта.
3. Проектный треугольник.
4. Microsoft Project и работа в нём.
5. Инициация и планирование управления предметной областью проекта.
6. Определение понятия «управление продолжительностью проекта».
7. Метод CPM, его основные идеи, преимущества и недостатки.
8. Сетевое планирование. Сетевые модели и правила их построения.
9. Планирование затрат и финансирование проекта.
10. Основные принципы управления стоимостью проекта. 1
1. Разработка бюджета проекта.

© РГУТИС

12. Структура стоимости проекта и её оценка.
Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5, 6; 8, раздел 9, №№ 1-10.

Раздел 3. Управление проектной деятельности
Тема 4. Особенности
1. Основные понятия и структура управления рисками в производственных проектах управления рисками.
2. Методы анализа проектных рисков.
3. Анализ риска и прогноз его последствий.
4. Разработка плана управления рисками.
5. Экономические результаты рисков.
6. Сущность управления рисками.
7. Сущность анализа рисков проекта.
8. Формирование концептуальной позиции отношения к возможностям в проекте.
9. Выявление возможностей в проекте.
10. Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование.
11. Управление реализацией выявленных возможностей проекта.
12. Контроль и мониторинг реализации выявленных возможностей проекта.
Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 4, 8, 9; раздел 9, №№ 1-10

Раздел 4. Механизм управления проектной деятельности
Тема 5. Системы управления проектами в производственных компаниях
1. Рекомендуемые этапы внедрения в организации системы управления проектами.
2. Оценка эффекта от внедрения системы управления проектами в организации.
3. Риски при внедрении системы управления проектами в компании.
4. Проектный комитет и другие коллегиальные корпоративные органы, связанные с проектным управлением в организации.
5. Иерархия проектных документов.
6. Внутренние стандарты компаний по управлению проектами.
7. Нормативная база в методологии.
8. Выбор программного обеспечения для автоматизации процессов по управлению проектами.
9. Информационные системы управления проектами на основе интернет-технологий.
10. Классификация отдельных типов проектных офисов и их особенности.
11. Зона ответственности и масштаб деятельности проектного офиса.
12. Подходы к организации проектного офиса.
13. Эффективность деятельности проектного офиса.
Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6, 9; раздел 9, №№ 1-10.

Ситуационные задачи

Задача 1. *Условие:*

С целью повышения эффективности использования топливно-энергетических ресурсов предприятия на Каширской ГРЭС инициирован проект энергосбережения, Основные работы проекта показаны в таблице.

Операции (работа проекта)	Предшествующие операции	Время, неделя
А — назначение ответственного за процесс	нет	1

© РГУТИС

формирования проекта энергосбережения		
B — назначение проектного менеджера	A	10
C — прогнозная оценка цен на топливно-энергетические ресурсы	B	7
D — идентификация рисков проекта	B	6
E — формирование команды проекта	C	19
F — определение стейкхолдеров проекта	B, D	3
G — проведение стартового совещания по проекту энергосбережения	E	12
H — составление иерархической структуры работ проекта	F	4
I — разработка бюджета проекта	E, G	14
J — разработка сетевой диаграммы проекта	H	6
K — календарное планирование	I, J	7
L — старт проекта	F, J, K	0

Формирование содержания проекта необходимо закончить к концу года, так что имеется период в 12 недель.

Задание:

1. Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в процесс формирования содержания проекта энергосбережения. Можно ли закончить данный процесс в течение 12 недель?
2. Если бы потребовалось сократить время формирования проекта, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?
3. Кто может быть назначен ответственным за формирование проекта энергосбережения на предприятии, если она имеет функциональную структуру?

.

Задача 2. *Условие:*

С целью подготовки к проведению внешнего аудита системы менеджмента качества (СМК) на горно-металлургической компании «Норникель» сформирована рабочая группа. Процесс формирования группы и мероприятий по подготовки к внешнему аудиту СМК включает в себя операции, показанные в таблице.

Операции	Предшествующие операции	Время, недели
A — назначение ответственного за процесс подготовки к внешнему аудиту СМК	нет	2
B — назначение проектного менеджера	A	2
C — аттестация внутренних аудиторов системы менеджмента качества	A	5
D — определение организации для проведения внешнего аудита на предприятии	B	4
E — проведение аудита проектных решений	C	8
F — проведение аудита организационных решений	C, D	8
G — проведение аудита управленческих решений	C, E	8

© РГУТИС

H — анализ СМК в целом на предприятии	G	4
I — оценка формирования баз данных по качеству на предприятии	F, H	6
J — проведение контроля качества объектов	I, H	7
K — составление отчетной документации для проведения внешнего аудита СМК	J	4
L — начало работы внешних аудиторов	G, F, K	1

Формирование программы необходимо закончить к концу года, так что имеется период в 20 недель.

Задание:

1. Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в процесс проведения внешнего аудита системы менеджмента качества (СМК) на на горно-металлургической компании «Норникель». Можно ли закончить данный процесс в течение 20 недель?
2. Если бы потребовалось сократить время реализации проекта, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?
3. Кто может быть внутренним аудитором СМК на предприятии, охарактеризуйте основные задачи управления качеством проекта.

Задача *3*

На фирме обсуждаются два проекта. У проекта «А» период окупаемости составляет 18 месяцев. У проекта «В» стоимость 7 830 000 рублей, ожидаемый входящий денежный поток в первый год 290 000 рублей в месяц, далее – 1 450 000 рублей в квартал.

Найти

Определить срок окупаемости проекта «В». Какой проект более выгодный для фирмы?

Задание 4.

На данном этапе проекта работы выполняла бригада рабочих, состоящая из пяти человек (команда проекта), которой была начислена заработная плата в размере 156 000 рублей и коллективная премия 60 000 рублей.

Исходные данные:

Фамилия, имя, отчество рабочего	Ставка рабочего (руб/час)	Отработанное время (час)	КТВ
Иванов М.И.	150	160	1,5
Смирнов К.Ю.	160	150	1,0
Зарубин П.П.	110	146	0,8
Андреев А.С.	120	158	1,1
Хромин Н.Р.	100	130	0,6

Распределить фонд оплаты труда между членами производственной бригады проекта в соответствии с квалификационным уровнем, отработанным временем и коэффициентом трудового вклада (КТВ), рассчитав индивидуальный начисленный и выплаченный заработок каждому работнику команды проекта

Задание 5.

Используя метод PERT, определите продолжительность каждого этапа проекта. Рассчитайте критический путь проекта.

© РГУТИС

Этап	Предшествующие этапы	Время выполнения, дней		
		Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое
A	-	3	4	5
B	-	4	7	10
C	-	4	5	6
D	A	5	6	7
E	B	2	3	6
F	C	10	12	14
G	D,E	3	4	5
H	G,F	1	2	9

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1.Ханина А.В. Проектная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства.Учебное пособие - Издательство: Южный федеральный университет, 2025, 82 с. - https://znanium.ru/read?id=476790

2.Пленкин, А. П. Организация проектной деятельности : учебное пособие / А. П. Пленкин, М. Г. Шулика, В. Д. Михайлова ; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2024. - 167 с. - ISBN 978-5-9275-4524-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2146715 (дата обращения: 04.06.2024). – Режим доступа: по подписке.

3.Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. : ил. — (Высшее образование). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1860010

4.Дорошенко, М. Н., Управление проектами : учебник / М. Н. Дорошенко. — Москва : Русайнс, 2024. — 116 с. — ISBN 978-5-466-07317-1. — URL: https://book.ru/book/954489 (дата обращения: 04.06.2024). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1.Поташева Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие/Г.А. Поташева. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 224 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС Znanium. - URL: http://znanium.com/catalog/product/1055100

2.Основы управления проектами : учебник / И.В. Корнеева, И.В. Трифонов, П.В. Трифонов, Н.А. Череповская [и др.]; под ред. С.А. Полевого. — Москва : КноРус, 2020. — 256 с. — (Бакалавриат и специалитет). — ЭБС BOOK.ru. - URL: https://book.ru/book/934187

8.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины. Полнотекстовые базы данных

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU http://www.book.ru
2. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» http://biblioclub.ru/
3.. Электронно-библиотечная система Znanium http://www.znanium.com

© РГУТИС

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru http://elibrary.ru
5.Электронная библиотека http://grebennikon.ru

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана интерактивное обучение.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине Проектная деятельность в предлагаемой методике обучения выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Используются интерактивные формы (например: лекции – диалог (лекция через серию вопросов, на которые слушатель должен отвечать непосредственно в ходе лекции), проблемная лекция введение нового знания через проблемность вопроса и т.д.)

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Проектная деятельность» проводятся с целью приобретения практических навыков в разработке стратегии предприятий сферы сервиса.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, компетенция учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ учебного предмета, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде. Отчет предоставляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов. Основой практикума выступают типовые задачи, которые должен уметь решать менеджер в области сервиса.

При проведении практических занятий используются е интерактивные формы практических занятий используются по данной дисциплине:

«Мозговой штурм»
Работа в группах (тренинг)
Круглый стол
Дискуссия
Разбор конкретной ситуации (case study)

© РГУТИС

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является обучение навыкам работы с научно-теоретической и периодической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Проектная деятельность», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы студентов являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплины «Проектная деятельность» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической и научно-теоретической литературой;
- систематизацию знаний студентов о теории и практике менеджмента в туристской дисциплине;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента.

Формы самостоятельной работы

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы студентов:

- изучение материалов по темам дисциплины (подготовка к практическим занятиям);
- подготовка сообщений, докладов;
- подготовка к обсуждению сообщений, докладов;
- подготовка к разбору конкретной ситуации (case study);
- подготовка к участию в мозговом штурме;
- подготовка к работе в группах (тренингу) ;
- подготовка к тестированию по темам дисциплины;
- подготовка к текущему контролю по блокам дисциплины;

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Проектная деятельность» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель

© РГУТИС

	ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС