



**УТВЕРЖДЕНО:**  
**Ученым советом Высшей школы  
бизнеса, менеджмента и права**  
**Протокол № 5 от «18» 12 2025 г.**

**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): *Логистика***

**Квалификация: *бакалавр***

***Год начала подготовки: 2026***

**Разработчик:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент</i>	<i>канд.филол.наук, доцент Костромина Е.А.</i>

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Профессор ВШБМИП</i>	<i>д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

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

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

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций;

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: 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.

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

Индекс компетенции, индикатор достижения	Планируемые результаты обучения (индикатор достижения компетенции)
--	--



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 Логистика 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.

#### 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	72	72
	час		
	з.е.	2	2



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

**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 лекционного занятия типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	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 Тестирование							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка мини - проекта, подготовка к тестированию
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		Лекция	4	Разбор конкретных							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного



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 лекционного занятия типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Текущий контроль №2				ситуаций, Case-study								материала, подготовка к тестированию
9,10 /7	Раздел 3. Управление проектной деятельностью	3.1 Управление стоимостью проектной деятельности	2	Лекция	2	Разбор конкретных ситуаций, Case-study							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,
11, 12/7		3.2 Управление ресурсами проектной деятельности		Лекция	4	Круглый стол, презентация доклада							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
		Текущий контроль №3				Тестирование								
13,14 /7	Раздел 4. Механизм управления проектной деятельности	4.1 Контроль и регулирование проектной деятельности	2	Лекция	4	Работа в группах, тренинг							4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,
15/		4.2 Система управления		Проблемна	4	Работа в							6	Работа в ЭБС,



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 работы	Консультации, акад. часов	Форма СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
7		проектной деятельности. Особенности управления проектной деятельности  Текущий контроль №4 Групповой проект Консультации Промежуточная аттестация – 2 часа экзамен		лекция	2	группах, тренинг  Тестирование						2			обобщение лекционного материала, подготовка презентации группового проекта, подготовка к тестированию



## 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. Процессы и фазы управления проектной деятельности, 4 час	<b>Основная литература</b> 1. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие- М.:НИЦ ИНФРА-М, 2024,208 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=436670">https://znanium.ru/read?id=436670</a> 2. Цителадзе Д.Д. Управление проектами:учебник - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2024, 361 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=433016">https://znanium.ru/read?id=433016</a> 3. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие – М.: Издательский Дом ФОРУМ, 2022, 256 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=400058">https://znanium.ru/read?id=400058</a> 4. Управление проектами: учебное пособие/ Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Znanium. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=386799">http://znanium.com/catalog/document?id=386799</a>
2.1 2.2	2.1 Основные факторы, влияющие на проектной деятельности, 4 час. 2.2 Планирование проектной деятельности: методы и инструменты, 4 час.	Управление проектами: учебное пособие – М.: Издательский Дом ФОРУМ, 2022, 256 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=400058">https://znanium.ru/read?id=400058</a>
3.1 3.2	Управление стоимостью проектной деятельности, 4 час. Управление ресурсами проектной деятельности 10 час.	Управление проектами: учебное пособие/ Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Znanium. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=386799">http://znanium.com/catalog/document?id=386799</a>
4.1 4.2	Контроль и регулирование проектной деятельности, 4 час Система управления проектной деятельности. Особенности управления проектной деятельности, 4 час	Управление проектами: практикum/Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021 Znanium. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=368734">http://znanium.com/catalog/document?id=368734</a> <b>Дополнительная литература</b> 1. Управление проектами (проектный менеджмент): учеб. пособие / Г.А. Поташева. — М.: ИНФРА-М, 2024. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=432530">https://znanium.ru/catalog/document?id=432530</a> 2.Управление проектами в современной организации : учебно-методическое пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб, М. И. Нежурина, М. Г. Коротких. - Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС»,2021,264 с. ЭБС Znanium. Каталогdocument?id=374844Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=414015">https://znanium.ru/catalog/document?id=414015</a> 3. Масловский В.П. Управление проектами: учебное пособие/ Издательство: Сибирский федеральный университет, 2020, 224 с. Znanium. Режим доступа <a href="https://znanium.ru/read?id=380471">https://znanium.ru/read?id=380471</a>



## 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



## 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 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».

**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**

<b>Предел длительности контроля</b>	5-6 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- 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
<b>Показатели оценки</b>	маж 10 баллов
<b>«5», если (9-10) баллов</b>	полное соответствие проекта требования по содержательной и качественной критериям оценки
<b>«4», если (7-8) баллов</b>	проект выполнен и оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями, но его разработчики демонстрируют слабые презентационные навыки
<b>«3», если (5-6) баллов</b>	проект имеет замечания и не оформлен в форме презентации

*Средство оценивания – тестирование*

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

<b>Критерии оценки</b>	<b>Оценка</b>
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**

<b>Предел длительности контроля</b>	5-8 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- объем доклада 4-6 стр. - раскрытие темы доклада - использование отечественных и зарубежных источников - отсутствие неточностей - презентация доклада - требования плагиату 60%
<b>Показатели оценки</b>	маж 10 баллов
<b>«5», если (9 – 10) баллов</b>	тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией
<b>«4», если (7 – 8) баллов</b>	тема раскрыта полностью, но слабо выражены презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы по теме
<b>«3», если (5 – 6) баллов</b>	тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов

*Средство оценивания – групповой проект*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при групповом проекте**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	– 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 выполнения 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	макс 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
«5»	<ul style="list-style-type: none"><li>– полно раскрыто содержание материала;</li><li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li><li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li><li>– точно используется терминология;</li><li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li><li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li><li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li><li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li><li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li><li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>– знание основной и дополнительной литературы;</li><li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</li><li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li><li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>



<p>«4»</p>	<p>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</p> <p>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <p>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</p> <p>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p>– обучающийся показывает полное знание</p> <p>– программного материала, основной и</p> <p>– дополнительной литературы;</p> <p>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</p> <p>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
<p>«3»</p>	<p>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p>– продемонстрировано усвоение основной литературы</p>	<p>– обучающийся показывает знание основного</p> <p>– материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>
	<p>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</p>	<p>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях</p>



«2»	<ul style="list-style-type: none"><li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li><li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</li><li>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</li></ul>	<p>основного учебного материала по дисциплине;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</li><li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
-----	---	---

Решение кейсов (ситуационных задач)

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

<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- было сформулировано и проанализировано большинство проблем заложенных в кейс(задаче)</li><li>- были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию ;</li><li>- выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>- сделаны обоснованные выводы. Которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	
«5»	Полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4»	<ul style="list-style-type: none"><li>- неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа;</li><li>- не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;</li></ul>
«3»	<ul style="list-style-type: none"><li>- неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа;</li><li>- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- не были подготовлены в ходе решения кейса документы , которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию»</li><li>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>

**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 дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
5/7	Раздел 1. Методологические	Выполнение мини-проекта в малых группах.	Выполнение мини-проекта группой студентов численностью 2 чел.



	основы проектной деятельности.	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	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
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.

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 рискованные 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.
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. Любичева.
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. Рациональное 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.
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?

**Тестовые задания в рамках 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**

**15 заданий закрытого типа**

<b>1.</b>	<b>Выберите, что из нижеперечисленного относится к признакам классификации проектов:</b>
1	применении новых технологий
2	основные сферы деятельности, в которых осуществляется проект
3	продолжительность периода осуществления проекта
4	характер предметной области проекта
<b>2.</b>	<b>Каким критериям отвечает хорошо сформулированная цель проекта?</b>
1	ограниченная
2	однозначно воспринимаемая всеми участниками
3	измеримая
4	достижимая в заданных условиях
<b>3.</b>	<b>Выберите, что из перечисленного входит в план коммуникаций:</b>
1	распределение ответственности участников за задачи проекта
2	план работ по проекту
3	перечень информационных каналов взаимодействия участников
4	перечень регулярных совещаний
<b>4.</b>	<b>По масштабу проекты различают:</b>
1	мелкие, средние, крупные
2	инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские
3	краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
4	технические, организационные
<b>5.</b>	<b>По каким основным сферам деятельности делятся проекты:</b>
1	технический
2	организационный
3	производственный
4	инвестиционный
<b>6.</b>	<b>Купол тысячелетия (The Millennium Dome) – крупное здание в виде купола, построенное для выставки "Millenium Experience", приуроченной к празднованию наступления третьего тысячелетия. Какое утверждение верно для данного проекта?</b>
1	неуспешный продукт и в целом успешное управление проектом
2	успешный продукт и неуспешное управление проектом
3	неуспешный продукт и неуспешное управление проектом
4	успешный продукт и в целом успешное управление проектом
<b>7.</b>	<b>Какие из перечисленных видов деятельности относятся к проектной деятельности?</b>
1	ведения занятий по английскому языку в аудитории
2	организация учений по пожарной безопасности
3	ремонт стиральной машины
4	строительство дачного дома
<b>8.</b>	<b>Какие из перечисленных видов деятельности относятся к операционной</b>



	<b>деятельности?</b>
1	написание программного кода
2	разработка мастер класса по съемке короткометражных фильмов
3	обслуживание клиентов
4	чтение лекций
<b>9.</b>	<b>Определите, какая из следующих ролей лишняя:</b>
1	руководитель проект
2	копирайтер
3	технический писатель
4	вдохновитель
<b>10.</b>	<b>Что определяет матрица ответственности?</b>
1	степень ответственности участников за выполнение работ проекта
2	роли, на которые нужно назначить самых ответственных сотрудников
3	наиболее важные работы проекта
4	работы, к выполнению которых нужно отнестись наиболее ответственно
<b>11.</b>	<b>Какое из определений термина "Команда проекта" верно?</b>
1	руководители проекта со стороны Заказчика и Исполнителя
2	физические и/или юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта
3	временно рабочая группа, выполняющая работы по проекту и ответственная перед руководителем проекта за их выполнение
4	
<b>12.</b>	<b>Что включает типовая система управления:</b>
1	аппаратно программный комплекс поддержки коммуникаций
2	организационная структура и роли в проекте
3	информационная система сопровождения проекта
4	
<b>13.</b>	<b>Компонент плана управления проектом, описывающий, как будет происходить планирование, структурирование, мониторинг и контроль коммуникации по проекту.</b>
1	план коммуникаций
2	распределение ролей
3	план настройки коммуникаций команды
4	матрица ответственности
<b>14.</b>	<b>Для чего используется методика RACI?</b>
1	для оценки эффективности команды проекта
2	для составления матрицы ответственности
3	для распределения ролей в команде согласно методике Белбина
4	для формирования состава команды проекта
<b>15.</b>	<b>Укажите, что относится к понятию "коммуникации в проекте":</b>
1	телефонные звонки исполнителю проекта
2	совещания
3	разговор с заказчиком
4	сайт компании заказчика

КЛЮЧИ

1	2
---	---



2	2,3,4
3	3,4
4	1
5	2
6	2
7	2,4
8	3,4
9	4
10	1
11	3
12	2
13	1
14	2
15	1,2,3

#### 40 заданий открытого типа

#### Выполните контрольные задания в форме задачи

**Задание 1.** Для выбранного типа проекта следует определить, что может быть объектом проектирования.

Этап	Деятельность
А. Мотивационный	1.Сбор и уточнение информации, обсуждение альтернатив
Б. Планирование	2.Постановка проблемы, определение темы и целей проекта
В. Информационно-аналитический	3.Обработка полученной информации, отбор. Решение промежуточных задач. Формулировка выводов.
Г. Выполнение проекта	4.Обсуждение плана действий. Обмен мнениями и согласование интересов. Выдвижение первичных идей и разрешение спорных вопросов; распределение ролей.
Д. Заключительный (защита проекта)	5.Анализ выполнения проекта.
Е. Рефлексивный	6.Представление полученных результатов, демонстрация приобретенных знаний и умений.

**Ответ:**

А-2, Б-4, В-1, Г-3, Д-6, Е-5.

**Задание 2.** Соотнесите определения и типы проектов:

Определения	Типы проектов
а. совместная учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта;	1. социальный проект;
б. это совместная учебно-познавательная творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, организованная на основе ресурсов информационно-коммуникационных технологий (например, Интернет),	2. учебный проект;



имеющая общую цель, согласованные методы и способы деятельности, и направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта.	
в. самостоятельная деятельность обучающихся, направленная на практическое решение общественно-значимой проблемы, способствующая взаимодействию школьного сообщества с властными структурами и общественностью;	3. телекоммуникационный проект.

**Ответ:**

а-2, б-3, в-1.

**Задание 3.** Установите последовательность деятельности в процессе работы над проектом.

- а) исправлять ошибки;
- б) выдвигать идеи и выполнять эскизы;
- в) подбирать материалы и инструменты;
- г) подсчитывать затраты;
- д) оценивать свою работу;
- е) организовывать своё рабочее место;
- ж) изготавливать вещи своими руками.

**Ответ:**

б, в, е, ж, г, а, д.

**Задание 4.**

Этапы работы над проектом	Содержание деятельности
а. Погружение в проект.	1.Рефлексия.
б. Организационный	2. Поиск необходимой информации; сбор данных, изучение теоретических положений, необходимых для решения поставленных задач; изучение соответствующей литературы, проведение опроса, анкетирования по изучаемой проблеме и т.д.; изготовление продукта.
в. Осуществление деятельности.	3. Формулируются проблемы, которые будут разрешены в ходе проектной деятельности.
г. Оформление результатов проекта и презентация	4. Способы обработки полученных данных; демонстрация творческой работы.
д. Обсуждение полученных результатов.	5. Определение направления работы, распределение ролей; формулировка задачи для каждой группы; способы источников информации по каждому направлению; составление детального плана работы.

**Ответ:**

а-3, б-5, в-2, г-4, д-1

**Задание 5.**

Деятельность - связанная с решением творческих исследовательских задач, с заранее неизвестным результатом и предполагающая наличие основных этапов - это...?

**Ответ:**

исследовательская деятельность

**Задание 6.**



Руководством фирмы принято решение о приобретении оборудования для замены действующего. Первоначальные затраты (капитальные вложения) на покупку и установку оборудования составляют 10 000 тыс.руб.

Руководство фирмы считает затраты на приобретение оборудования оправданными, если они окупятся в течение 6 лет. Прибыль в течение каждого года будет равной 2000 тыс.руб., амортизация – 1000 тыс.руб. Норматив налога на прибыль 30%. Денежные поступления равномерные. Определить: срок окупаемости оборудования, целесообразно ли его приобретать?

Решение:

$$T = \frac{10000}{2000(1-0,3)+1000} = \frac{10000}{2400} = 4,17$$

4,17 лет < 6 лет, целесообразно

**Задание 7.** Руководство фирмы хочет приобрести новую упаковочную машину. Машина стоит 90 000 руб. Затраты на установку машины составит 4000 руб. Доход, прибыль и амортизация по годам распределяются следующим образом:

Годы	Доход(Д)	Прибыль(П)	Амортизация(А)
1	20000	12000	8000
2	25000	17000	8000
3	30000	22000	8000
4	35000	27000	8000
5	35000	27000	8000

Экономически оправданный срок окупаемости ТЭО = 5 лет, Н=30%

Определить: Т, целесообразность.

Решение:

Годы	Амортизация(А)	Доход(Д)	Прибыль(П)	Налог на прибыль	Чистая прибыль (Дч)	Баланс на конец года
0	-	-	-	-	-	-94000
1	8000	20000	12000	3600	16400	-77600
2	8000	25000	17000	5100	19900	-57700
3	8000	30000	22000	6600	23400	-34300
4	8000	35000	27000	8100	26900	-7400
5	8000	35000	27000	8100	26900	+19500
Итого	40000	145000	105000	31500	113500	+19500

Т.е. Т=5 лет, (на пятом году эксплуатации).

Необходимо определить, сколько времени пройдет в пятом году эксплуатации машины, прежде чем окупятся единовременные затраты на ее установку:

$$M_{\text{ч}} = 12 * \frac{K - \sum_{i=1}^{T_{\text{н}}-1} D_{\text{ч}}}{D_{\text{ч}}}$$

где 12 – количество месяцев в году;

$M_{\text{ч}}$  – количество месяцев на соответствующем году эксплуатации, в течение которых полностью окупятся затраты на приобретение машины,

$\sum D_{\text{ч}}$  - сумма чистой прибыли и амортизации за экономически оправданный срок эксплуатации машины за исключением последнего года, руб.

$D_{\text{ч}}$  – чистый доход в году, в котором окупятся затраты на приобретение машины, руб.



$$M_u = 12 * \frac{94 - (16,4 + 19,9 + 234 + 26,9)}{26,9} = 3,3 \text{ мес.}$$

Таким образом, срок окупаемости инвестиций на приобретение и установку машины соответствует 4 г. и 3,3 мес., что меньше чем ТЭО, следовательно, проект целесообразен.

**Задание 8.** Рассчитать НПК двумя способами. Стоимость основных средств по инвестиционному проекту составляет 24000 руб. Срок использования инвестиционного проекта 5 лет. Дополнительные единовременные затраты на увеличение оборотных средств - 2000 руб. Амортизация равна 4000 руб. в год. Ожидается, что реализация инвестиционного проекта позволит получить ежегодный прирост дохода в 10000 руб., который включает 4000 руб. постоянных затрат на амортизацию. Таким образом, ежегодная величина прибыли от реализации инвестиционного проекта составляет 6000 руб.

Решение:

1 способ

$$K = K_1 + K_2 = 24000 + 2000 = 26000 \text{ руб.}$$

$$N_{\text{ПК}} = \frac{\frac{10000 * 5}{5}}{26000} * 100 = 38,5 \%$$

2 способ

$$K = \frac{26000 + (26000 - 4000 * 5)}{2} = 16000 \text{ руб.}$$

$$N_{\text{ПК}} = \frac{\frac{10000 * 5}{5}}{16000} * 100 = 62,5 \%$$

**Задание 9.** 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%.

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

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

### **Задание 10.**

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

**Ответ:**

Без замены старого, давно отработавшего свой амортизационный срок и морально устаревшего оборудования, устоять в резко ужесточившейся конкурентной борьбе и



обеспечить устойчивый сбыт продукции для угольного разреза было практически нереально. Поэтому решение руководства угольного разреза о закупке крупной партии нового оборудования в сложившейся ситуации было единственно верным. Привлечение достаточно крупного для угольного разреза кредита в размере 3 млн долл. достаточно сложная задача. Руководство угольного разреза должно было обратиться за помощью в получении кредита к крупной консалтинговой фирме. Чтобы убедить потенциальных инвесторов в целесообразности вложения средств в переоборудование угольного разреза, потребовалась профессиональная разработка бизнес-плана, в котором наглядно было показано, что инвестиции являются экономически оправданными.

### Задание 11.

Соотнесите тип проекта - ведущую деятельность и объект

Тип проекта	Ведущая деятельность	Комментарий
Исследовательский проект	организационное проектирование	создание новой практики, бизнеса, управляющей структуры
Инженерно-конструкторский проект	стратегическое проектирование	порождение нового востребованного (и практического) знания
Организационный проект	художественное творчество	создание программ, инфраструктур, отраслей и т.п.
Стратегический проект	исследование	создание нового образа, художественного продукта
Арт-проект	конструирование	создание нового инженерного продукта или технологии

**Ответ:**

Тип проекта	Ведущая деятельность	Комментарий
Исследовательский проект	исследование	порождение нового востребованного (и практического) знания
Инженерно-конструкторский проект	конструирование	создание нового инженерного продукта или технологии
Организационный проект	организационное проектирование	создание новой практики, бизнеса, управляющей структуры
Стратегический проект	стратегическое проектирование	создание программ, инфраструктур, отраслей и т.п.
Арт-проект	художественное творчество	создание нового образа, художественного продукта

### Задание 12.

Диаграмма Ганта – это ...

**Ответ:**

горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами

### Задание 13.

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного



поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

- *введение основного календарного плана*, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;
- *переход на метод непрерывной загрузки*, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки;
- *использование графиков по стадиям выполнения задания*, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т. д., в то же время это более дорогостоящий вариант.

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор.

**Ответ:**

В сложившейся управленческой ситуации наиболее предпочтительна цель «переход на метод непрерывной загрузки». Это объясняется, с одной стороны, тем, что при увеличении объемов производства может возникнуть необходимость в расширении номенклатуры производимой продукции, затрудняющем использование метода основного календарного плана, с другой — тем, что из-за необходимости оперативного решения проблемы и ее краткосрочного характера нецелесообразно дорогостоящее использование графиков по стадиям выполнения задания.

Возникающие в управленческой практике проблемы и вопросы, которые должны быть решены управленцем, приводят к необходимости определять цели, стоящие перед объектом управления.

Большее практическое значение имеет умение формулировать цели, различающиеся по технологии их формирования и реализации. Так, в управленческой практике приходится формировать цели траекторные и точечные.

**Траекторные цели** определяют направление, в котором должно изменяться состояние объекта управления, а **точечные цели** — конкретный результат, который должен быть достигнут.

**Задание 14.**

Торговая фирма намерена приобрести товар за 400 тыс. руб., транспортировать его к месту реализации (стоимость транспортировки 32 тыс. руб.) и продать его на протяжении двух месяцев за 580 тыс. руб. Рассчитайте чистый доход, эффективность и доходность инвестиционного проекта.

**Ответ:**

Приведенные расходы =  $400 + 32 = 432$  тыс. руб.

$NPV = \text{Доходы} - \text{Расходы} = 580 - 432 = 148$  тыс. руб.

Индекс доходности =  $\text{Доход} / \text{Инвестиции} = 580 / 432 = 1,34$

Рентабельность инвестиций =  $\text{прибыль} / \text{Инвестиции} * 100\% = 148 / 432 * 100\%$



= 34,3%

**Задание 15.**

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:**

Переменные расходы = 80 руб.

Постоянные расходы = 5 млн. руб.

Цена = 120 руб.

$$0,08 \cdot x + 5000 = 0,12 \cdot x$$
$$0,04 \cdot x = 5000$$
$$X = 125000 \text{ шт.}$$

**Задание 16.**

Внутренние заинтересованные стороны – это

**Ответ:**

собственники компании и высшее руководство, линейные службы (маркетинг, производство, юридическая поддержка и др.), службы обеспечения качества, группы внутреннего персонала, работники фирмы, представители профсоюзов, консультанты проекта, реализаторы других проектов фирмы.

**Задание 17.**

Внешние заинтересованные стороны – это

**Ответ:**

специализированные организации, поставщики, службы техники безопасности, трудоустройства и охраны внешней среды, финансовые партнеры, страховые учреждения, представители фондов, пресса, политика, церковь, конкуренты. Важно предусматривать заинтересованные стороны, которые определенным образом могут влиять на реализацию проекта.

**Задание 18.**

Контроль проектной деятельности – это

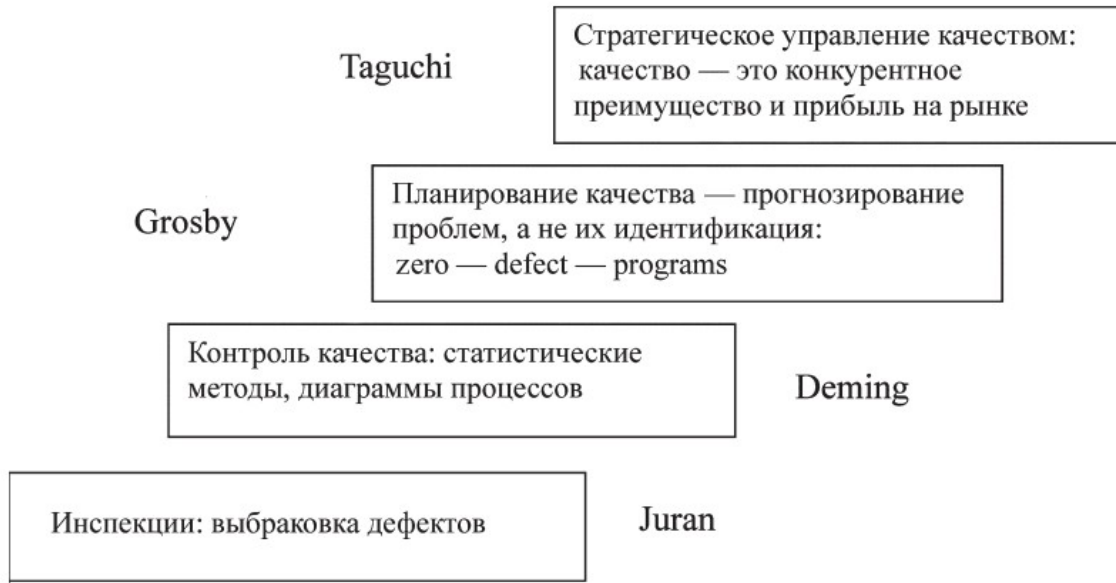
**Ответ:**

процесс, в котором руководитель проекта устанавливает, достигнуты ли поставленные цели, выявляет причины дестабилизации процесса выполнения работ и обосновывает принятие управленческих решений, которые корректируют выполнение задач, раньше, чем будет нанесен убыток выполнению проекта.

**Задание 19.**

Эволюция управления качеством

**Ответ:**



#### Задание 20.

Планирование качества —

**Ответ:**

определение стандартов качества, применимых к проекту, и мер для их достижения. Для правильного планирования необходима информация о самых разных аспектах качества в проекте — от стратегии в области качества до самых подробных документов, регламентирующих всю систему качества в проекте, касающуюся содержания проекта, конкретных спецификаций, стандартов в области услуг, информации о технологических процессах и т. д.

#### Задание 21.

Обеспечение качества —

**Ответ:**

проведение всех спланированных систематических действий в рамках системы качества (например, аудита) для обеспечения задействования в проекте всех процессов, необходимых для соответствия всем ожиданиям заинтересованных лиц. Обеспечение качества достигается регулярными проверками, исходя из заранее утвержденного плана качества, технологических карт, проверочных листов, а также результатов проверочных испытаний.

#### Задание 22.

Контроль качества —

**Ответ:**

отслеживание результатов проекта для определения их соответствия принятым стандартам качества и определение путей устранения причин неудовлетворительного выполнения.

#### Задание 23.

Аудит —

**Ответ:**

это системное независимое исследование, проводящееся для того, чтобы установить соответствие деятельности в области качества принятому плану, насколько эта деятельность эффективна и приведет ли она к запланированным целям.



**Задание 24.**

Дайте определение: Каскадирование

**Ответ:**

трансляция какой-либо информации на другие уровни организационной иерархии. Каскадирование стратегии в методологии сбалансированной системы показателей подразумевает процесс последовательной передачи целей и стратегических мероприятий в стратегическую карту нижестоящих структурно-организационных единиц (вертикальная интеграция целей). Осуществляется по двум направлениям: горизонтально (вовлечение подразделений на одном иерархическом уровне) и вертикально (вовлечение других уровней руководства).

**Задание 25.**

Планирование управления рисками

**Ответ:**

это процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками проекта. Планирование процессов управления рисками позволяет обеспечить соразмерность уровня, типа, прозрачности управления рисками и важности проекта для организации, а также выделить достаточное количество времени и ресурсов для минимизации рисков

**Задание 26.**

Внутрипроектные риски нетехнического характера

**Ответ:**

1. Маркетинговые риски.
2. Риски участников проекта.
3. Организационно-управленческие риски.
4. Финансовые риски.
5. Коммерческие риски.
6. Специфические риски.

**Задание 27.**

Мониторинг и управление рисками —

**Ответ:**

это процесс идентификации, анализа и планирования вновь возникших рисков, отслеживания идентифицированных рисков и тех, которые внесены в список для постоянного наблюдения, а также проверки и исполнения операций реагирования на риски и оценки их эффективности. В процессе мониторинга и управления рисками используются различные методики, например, анализ трендов и отклонений, для выполнения которых необходимы данные об исполнении, собранные в процессе выполнения проекта. Мониторинг и управление рисками являются непрерывными процессами, происходящими на протяжении всего жизненного цикла проекта

**Задание 28.**

Мониторинг рисков —

**Ответ:**

это процессы наблюдения за существующими рисками, выявления новых рисков, а также выполнения плана реагирования на риски. Мониторинг рисков включает следующие процессы: — пересмотр рисков; — аудит рисков; — анализ отклонений и трендов; — техническое измерение исполнения; — анализ резервов; — совещания по текущему состоянию.

**Задание 29.**



Какие критерии позволяют оценить эффективность коммуникаций в проекте?

**Ответ:**

- ✓ Нагрузка на участников распределена в соответствии с планом работ,
- ✓ Участники команды знают актуальные цели проекта и свою роль в команде,
- ✓ Участники не отвлекают друг друга неважными и несрочными вопросами в рабочее время

**Задание 30.**

Какие основные задачи решаются за счет организации коммуникаций в команде?

**Ответ:**

- ✓ Хранение рабочей информации,
- ✓ Обеспечение погруженности и вовлеченности участников в совместную работу,
- ✓ Координация при выполнении работ,
- ✓ Поддержка информированности участников о состоянии проекта

**Задание 31.**

Брюс Такман выделил пять стадий развития команд, которые имеют свои особенности, знание о которых позволит избежать трудностей и выстроить эффективную работу над проектом.

1. Формирование, Forming
2. Столкновение, Storming
3. Нормализация, Norming
4. Исполнение, Performing
5. Закрытие, Adjourning

Дайте характеристику стадиям развития команд относительно динамики развития команды по Такману.

**Ответ:**

Фаза столкновения самая трудная для команды, руководителю проекта при планировании стоит заранее предусмотреть, что производительность команды в этот момент значительно снизится. На стадии исполнения команда хорошо замотивирована, все участники четко понимают цели и задачи, все конфликты решаются быстро и конструктивно.

**Задание 32.**

В проекте строительства дома плановая производительность — 1 этаж в 3 недели при плановой стоимости 1-го этажа 123 250 долл. Найти отклонение по срокам (SV) и стоимости (CV), если к концу 3-го месяца (в месяце 4 недели) было закончено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 630 750 долл.

**Ответ:**

$$PV = 3 \cdot 4/3 \cdot 123\,250 = 493\,000 \text{ долл.}$$

$$TV = 5 \cdot 123\,250 = 616\,250 \text{ долл.}$$

$$AC = 630\,750 \text{ долл.}$$

$$CV = EV - AC = -14\,500 \text{ долл. — перерасход средств;}$$

$$SV = EV - PV = 123\,250 \text{ долл. — опережение по срокам.}$$

**Задание 33.**

Методы прогнозирования стоимости

**Ответ:**

ETC	EAC	Примечание
Новые оценки оставшихся	Асс + новые оценки оставшихся работ	Метод на основе новых оценок — наиболее точный метод



работ		
BAC – EVc	Асс + новые оценки оставшихся работ	Метод на основе нетипичных изменений (если произведенные расходы будут отличаться от предстоящих)
(BAC – EVc) / CPIc	Асс + ((BAC – EVc)/ CPIc)	Метод на основе типичных отклонений (если произведенные расходы будут похожи на предстоящие)

#### Задание 34.

Два основных метода контроля стоимости:

**Ответ:**

**Традиционный метод** дает хороший результат (и потому широко применяется) для определения состояния дел по окончании проекта для определения расхождения фактической и плановой стоимостей проекта.

При применении традиционного метода вводятся следующие показатели:

Planned Value (PV) — плановый объем, плановая стоимость запланированных работ. Плановые бюджетные затраты: BCWS (Budgeted cost of work scheduled). ACWP (Actual cost of work performed) — фактическая стоимость выполненных работ, сумма средств, фактически потраченная на выполнение работ до фиксированной даты, не зависящая от бюджетных плановых показателей.

Сопоставление последних двух величин дает нам расхождение в стоимости, расхождение по затратам (COST VARIANCE) и позволяет определить перерасход или экономию средств:

$$CV = ACWP - BCWS.$$

**Второй метод** удобен именно для проекта, так как учитывает наличие графика работ и позволяет установить не только отклонение по затратам, но еще и отклонение от графика работ. Одна из распространенных технологий стоимостного анализа — анализ достигнутого объема (Earned Value Analysis). Анализ достигнутого объема — интегрированный анализ как исполнения календарного плана проекта, так и бюджета по стоимостным показателям. Для этого к двум определенным в традиционном методе показателям прибавляется третий — бюджетная стоимость фактически выполненных работ Earned Value (EV) или BCWP (Budgeted cost of work performed) — освоенный объем, плановая стоимость выполненных работ. Освоенный объем не зависит от фактически выполненных произведенных затрат по работе.

#### Задание 35.

Стоимостная оценка (Cost Estimating) —

**Ответ:**

определение стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций (задач целевой структуры) проекта:

- оборудования (покупки или аренды);
- приспособлений (устройств и производственных мощностей);
- рабочего труда (штатного персонала и контрактников);
- расходных материалов (канцелярских товаров и др.);
- сырья и материалов;
- обучения, семинаров, конференций;
- субконтрактов;
- транспортных расходов.

**Задание 36.**

Как осуществляется распределение средств по фазам жизненного цикла

**Ответ:**



**Задание 37.**

Проведите сравнительный анализ проектного управления и традиционного менеджмента.

**Ответ:**

Критерии сравнения	Проектный менеджмент	Традиционный менеджмент
Ориентир на результаты	Имеется заказчик, в интересах которого запланирован определенный результат. Преобладает нестандартная (инновационная) деятельность	Процессы управления происходят в организации. Нацеленность на оптимизацию процессов и событий
Участники	Сотрудники организации входят в проектную команду. Возможно привлечение внешних исполнителей проекта	Сотрудники компании
Характер деятельности	Отдельные виды деятельности, связанной с рисками. Имеются ограничения по времени и финансам (на проект выделен бюджет)	Ограниченная изменчивость условий и ситуаций
Деятельность в рамках организационной структуры	Работа в структуре, функционирующей в пределах проектного цикла	Работы выполняются в рамках стабильной организационной структуры
Анализ результатов	Результаты можно оценить при окончании проекта. Успех определяется достижением установленных ранее конечных целей	Процессы регулируются в ходе работы, вносятся корректировки. Успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов

**Задание 38.**

Выбрать реально существующий проект, проанализировать, к какому виду он относится, используя знания, полученные при изучении классификаций проектов.



### Задание 39.

Определите индикаторы, позволяющие оценить результативность и эффективность предложенного проекта.

### Задание 40.

Сформулируйте идею проекта. Выделите проблему, которая должна быть решена с помощью предлагаемого проекта. Определите систему для решения проблемы. Выделите общую цель и критерии системы. Произведите декомпозицию целей системы. Выявите процессы и ресурсы системы. Определите риски проекта.

## 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, оппонировав 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;
- *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 вперед, выступающий, выдающийся вперед) – замысел, идея, образ, воплощенные в форму описания, обоснования расчетов, 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;

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 какой-либо 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

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 (молибденем).

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.

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.

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).

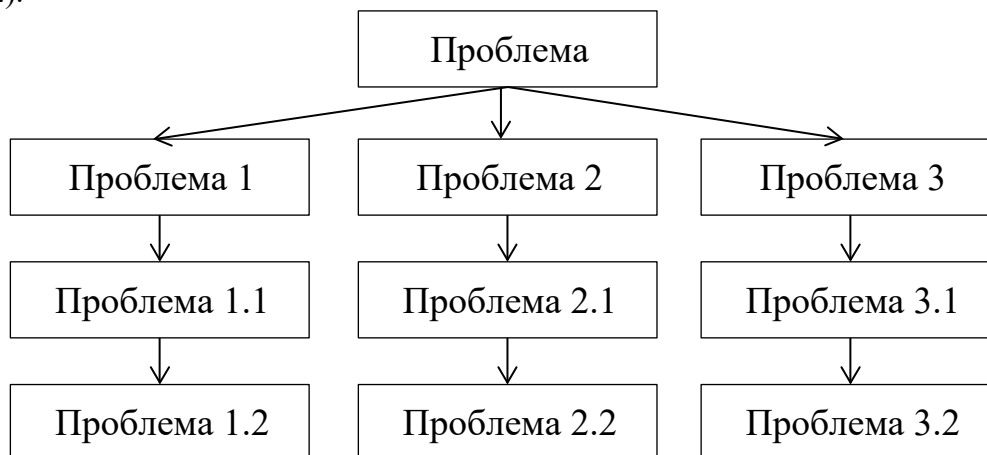


Рис. 2. Схема структуризации проблемы

#### 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?

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. stakeholder) – 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.); б) природные и климатические условия.

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).

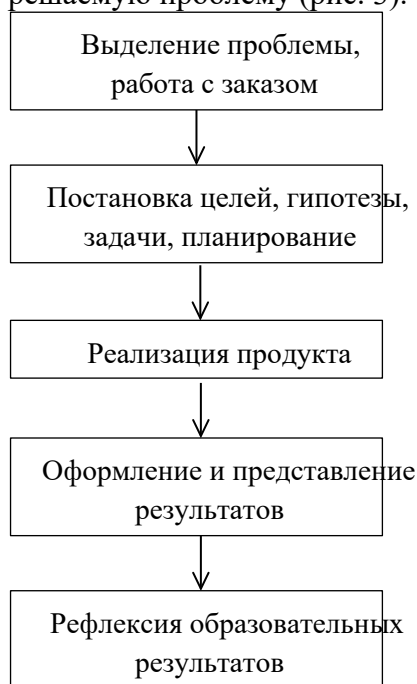


Рис. 3. Цикл жизни проекта

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.

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.

**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.

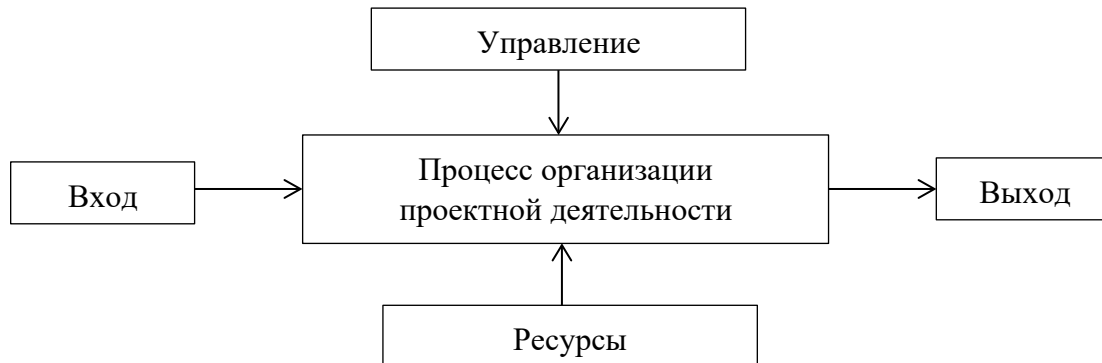


Рис. 4. Схема процессного подхода при организации проектной деятельности  
Основные этапы планирования проекта представлены на рис. 5.

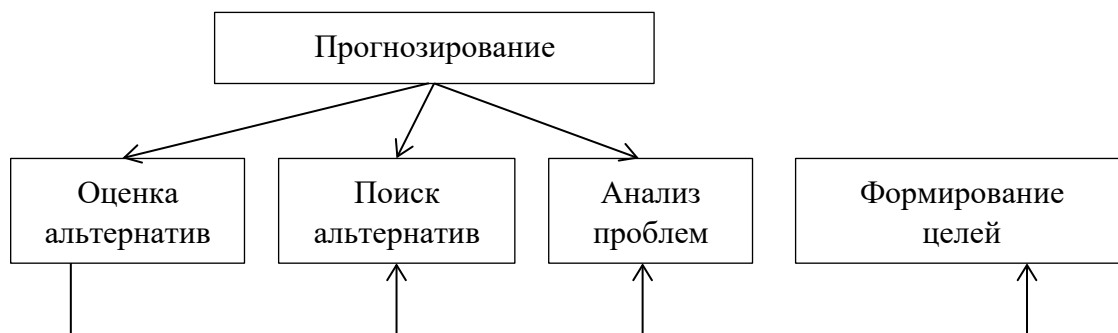


Рис. 5. Основные этапы планирования проекта

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.

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

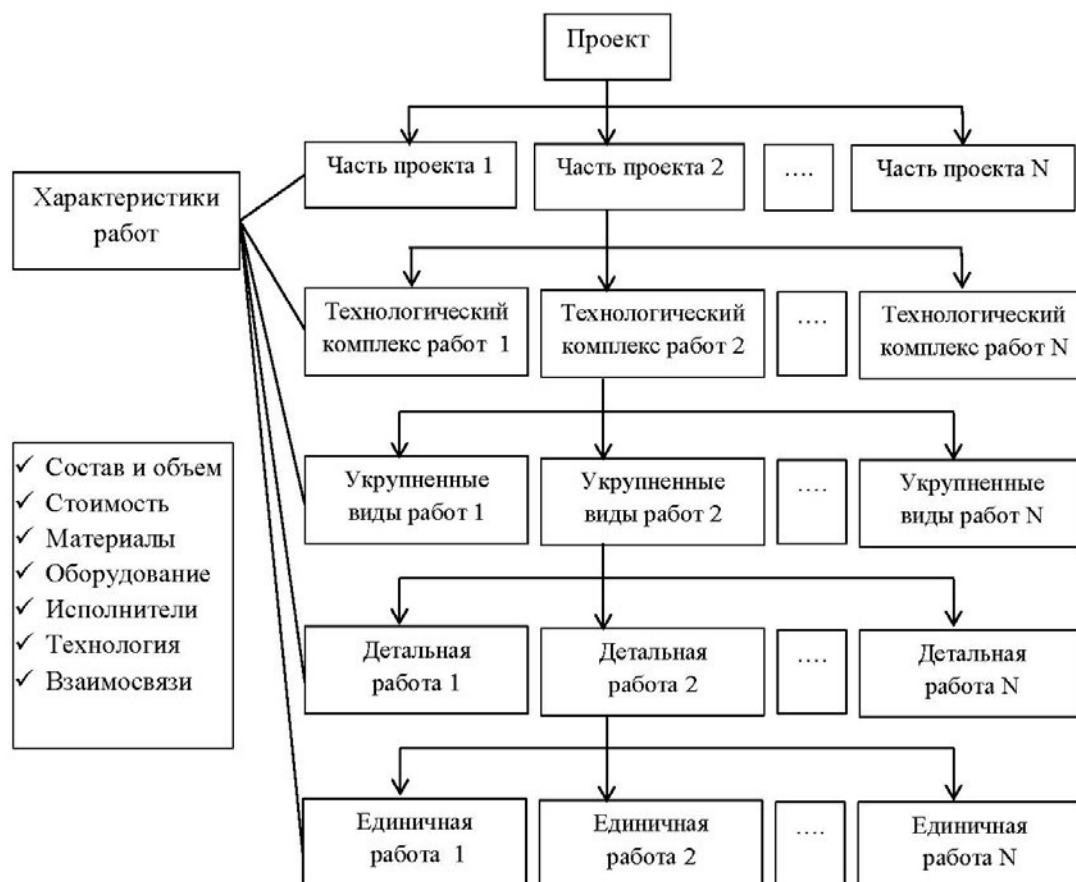


Рис. 6. Схема применения метода декомпозиции

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.

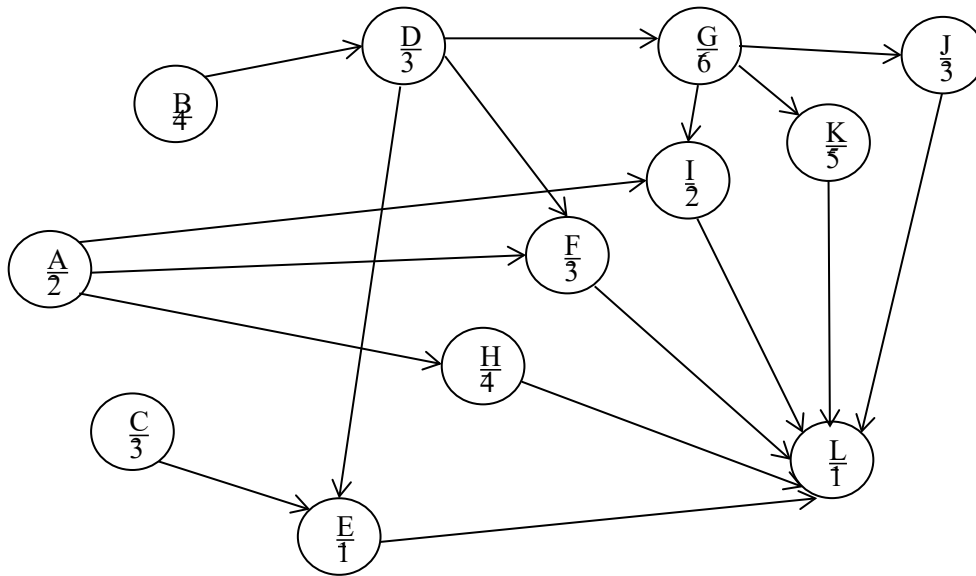


Рис. 7. Сетевая диаграмма проекта

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 реализации 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.

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.

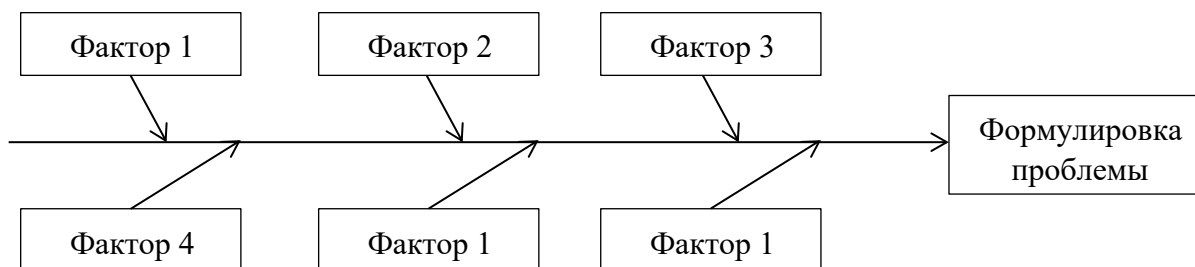


Рис. 9. Диаграмма Исикавы

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			
	Музейэкспозиция	Музеймастерская	Музейлаборатория	Музей- клуб
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.

### 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 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-сетевое 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 человеко-часов в день). Максимальный предел потребления характеризует то количество использования ресурса в единицу времени, которое при дополнительных затратах может быть обеспечено (10–12 человеко-часов 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.

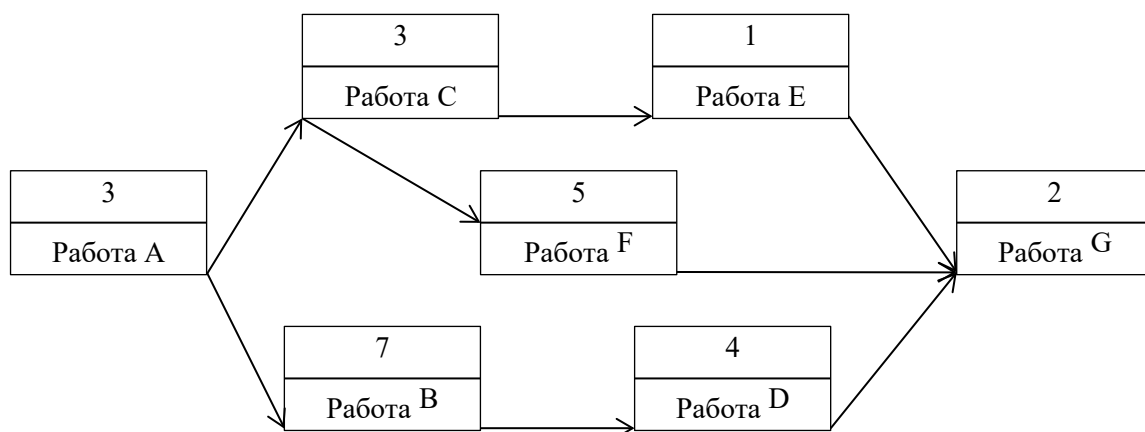


Рис. 10. Длительность проекта

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 С и D планируется использовать рабочих одной профессии и квалификации, причем работу С



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 Ганта 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.

**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».

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;

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 стейкхолдеров.
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 СРМ, 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.

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 деятельностью***

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
A — назначение ответственного за процесс формирования проекта энергосбережения	нет	1
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 горнометаллургической 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
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 горнометаллургической 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.

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. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие- М.:НИЦ ИНФРА-М, 2024,208 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=436670>
2. Цителадзе Д.Д. Управление проектами:учебник - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2024, 361 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=433016>
3. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие – М.: Издательский Дом ФОРУМ, 2022, 256 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=400058>
4. Управление проектами: учебное пособие/ Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Znanium. Режим доступа <http://znanium.com/catalog/document?id=386799>
5. Управление проектами: практикум/Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021 Znanium. Режим доступа <http://znanium.com/catalog/document?id=368734>

#### 8.2. Дополнительная литература



1. Попов Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - Москва: Инфра-М, 2011, 2013. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/983557>.
2. 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.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1055100>
3. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие по спец. "Менеджмент организации" / М.В. Романова. - Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - (Высшее образование). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/417954>
4. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.В. Балашов [и др.]; под ред. Е.М. Роговой - Москва: Юрайт, 2019 - 383 с. - Бакалавр. Академический курс. - Текст : непосредственный. – То же. – 2019. – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblioonline.ru/bcode/431784>
5. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: пер. с англ. / Р. Ньютон. - 7-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 180 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/926069>
6. 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>

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

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

- 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 «Проектная деятельность» 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 ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное



	<p>оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска;</p> <p>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</p>
--	--