

УТВЕРЖДЕНО:
 Ученым советом Высшей школы бизнеса,
 менеджмента и права
 Протокол № 5 от «10» октября 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.16 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

основной образовательной программы высшего образования –
 программы *бакалавриата*

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

Год начала подготовки: 2024

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент</i>	<i>к.э.н., доц. Филоненко Ю.В.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент</i>	<i>к.э.н., доцент Лустина Т.Н.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины Б.1.О.16 Управление проектами

Дисциплина «Управление проектами» входит в обязательную часть первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации.

Изучение данной дисциплины базируется на программах дисциплин: Психология управления, Инновации в профессиональной деятельности, Менеджмент, Финансовый менеджмент, Документационное обеспечение профессиональной деятельности.

При изучении данной дисциплины можно использовать положения дисциплин: Менеджмент, Бизнес-планирование, Право, Маркетинг, Информационное обеспечение профессиональной деятельности.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбрать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.1. Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта; УК-2.3. Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач.

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

ОПК-4.1 Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности

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

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с концептуальными и методологическими аспектами управления проектами предприятий (организаций).

Данный курс позволит сформировать в результате теоретического и практического освоения навыки прогнозирования и обоснования управленческих решений при построении системы управления проектами в организациях и на предприятиях, применять их в практической работе, связанной с профессиональной деятельностью.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часа.

Преподавание ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах: лекции (по 16 час. - 5 и 6 семестры); практические занятия (по 36 час. - 5 и 6 семестры), самостоятельная работа студентов (52 час. в 5 семестре и 88 час. в 6 семестре), консультации (по 2 часа - 5 и 6 семестры), промежуточная аттестация (по 2 часа - 5 и 6 семестры). Преподавание дисциплины предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция, практические занятия в виде учебно-деловых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, решения задач, а также самостоятельной работы обучающихся, консультаций. Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в различных формах и в виде защиты группового (индивидуального) проекта в 5-6 семестрах, промежуточная аттестация в форме зачета в 5 семестре и экзамена в 6 семестре.

Для очно-заочной формы обучения: преподавание ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах, контактная работа преподавателя со студентом - 48ч. (10/8 ч. - занятия лекционного типа, 12/10 ч. - занятия семинарского типа, консультации - 2/2 ч., промежуточная аттестация- 2/2 ч.), самостоятельная работа студента - 82/122 ч.

Основные положения дисциплины должны быть учтены в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:



- Организация и управление деятельностью предприятий (организаций)
- Стратегический менеджмент
- Разработка стратегических решений
- Проектная деятельность,
- Основы прикладных исследований в менеджменте, а также при выполнении выпускной квалификационной работы.

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

пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (индикатора достижения компетенции)
1.	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в части индикаторов достижения компетенции:
	УК-2.1	Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта
	УК-2.3	Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач
2	ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций
	ОПК-4.1	Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности
	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 ООП:

Дисциплина «Управление проектами» входит в базовую часть первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации.

Изучение данной дисциплины базируется на программах дисциплин: Психология управления, Инновации в профессиональной деятельности, Менеджмент, Финансовый менеджмент, Документационное обеспечение профессиональной деятельности.

При изучении данной дисциплины целесообразно использовать положения дисциплин: Менеджмент, Бизнес-планирование, Право, Маркетинг, Информационное обеспечение профессиональной деятельности.

В результате изучения дисциплины «Управление проектами» студенты должны:

- знать: основные этапы эволюции управления проектами; определения и понятия о субъектах управления проектами и используемого ими инструментария; процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта; современные программные средства и информационные технологии, используемые в управлении



проектами;

- уметь: анализировать цели и интересы участников проекта; определять цели, предметную область и структуру проекта; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта; осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом;

- владеть: навыками командной работы в проектах; техникой самостоятельного управления несложными проектами, способностью помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами; быть способным эффективно участвовать в работе команды при выполнении проекта.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Организация и управление деятельностью предприятий (организаций)
 - Стратегический менеджмент
 - Разработка стратегических решений
 - Проектная деятельность,
 - Основы прикладных исследований в менеджменте,
- а также при выполнении выпускной квалификационной работы.

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 7 зачетных единиц/252 акад. часа (1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5	6		
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	112	56	56		
	в том числе:					-
1.1	Занятия лекционного типа	32	16	16		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	72	36	36		
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	72	36	36		
1.3	Консультации	4	2	2		
1.4	Форма промежуточной аттестации	4	зачет 2	экз. 2		
2	Самостоятельная работа обучающихся	140	52	88		
3	Общая трудоемкость час	252	108	144		
	з.е.	7	3	4		

Для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5	6		



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

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академ. часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академ. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, академ. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак. час.	Промежуточная аттестация, ак. час.		
1/5	Модуль 1 . Организационно-экономические основы управления проектами Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	Тема 1. Введение в управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проектов 1.2. Понятие процесса управления проектами. 1.3. Стандарты процесса управления проектами. 1.4. Технологические и продуктовые инновации	2	Обзорная лекция	4	ПЗ - семинар-исследование				
2/5		Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами 2.1. Цели управления	2	Лекция-информация	-					



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		<p>проектами.</p> <p>2.2. Средства достижения целей управления проектами: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля.</p> <p>2.3. Критерии качества процесса управления проектами: загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в команде проекта</p>								
3/5		Тема 3. Разработка проекта и оценка его	2	Лекция-визуализации	4	ПЗ – блиц-опрос,				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта. Технологический процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы оценки процесса проектирования		я		структурированная и управляемая дискуссия; обсуждение эссе				
4,5/5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы	2	Лекция-информация	4	ПЗ - выполнение аналитических			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка к контрольной точке №1



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного планирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи процесса проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. Контрольная точка №1(аудиторный тест)				упражнения и решение задач				
6,7/5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами	-		4	ПЗ – обсуждение веб-квеста			24	Веб-квест



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
8,9/5	Раздел	5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. 5.2. Программные средства для процесса управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.	1	Проблемная	4	ПЗ – блиц-				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
	2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	временем проекта. Диаграмма Ганта 6.1. Определение операций процесса, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием Контрольная точка №2 (аудиторный тест)		лекция		опрос, решение задач, выполнение практических заданий			2	Подготовка к контрольной точке №2.
10,11/5		Тема 7. Управление стоимостью проекта 7.1. Основные принципы управления стоимостью	2	Лекция-конференция	4	ПЗ – решение задач			4	Решение задач



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		<p>проекта.</p> <p>7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта.</p> <p>7.3. Отчетность по затратам на проект</p>								
12,13/5		<p>Тема 8. Управление рисками проекта</p> <p>8.1. Управление рисками процесса. Риски, определение и классификация.</p> <p>8.2. План управления рисками.</p> <p>Идентификация, анализ, планирование</p>	2	Проблемная лекция	4	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, брифинг-опрос			4	Подготовка к контрольной точке №3



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков.								
14,15/5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение процесса контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями Контрольная точка №3 Решение задач, выполнение	2	Лекция-конференция	2	ПЗ – учебно-деловая игра		2	Подготовка материала по теме деловой игры. Подготовка к контрольной точке №3.	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		практических заданий								
16,17/5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование процесса коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Отчетность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта. 10.4. Особенности завершения проекта	1	Лекция-визуализация	2	ПЗ - выполнение практических заданий				
		Групповая консультация					2			



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем								
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов			
18/5		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			4	Презентация проектов			14	Подготовка материала к групповому проекту.	
		Промежуточная аттестация – 2 часа зачет									
	Модуль 2 Управление инвестиционным проектированием.										
1/6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-	1	Лекция-информация	2	ПЗ – семинар-исследование			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ориентированного бизнеса				ие				
2,3/6		Тема 2. Основы управления инвестиционным проектированием	4	Лекция-информация	4	Case-studies			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. Подготовка к контрольной точке №1.
		2.1. Принципы кросс-функционального управления инвестиционным проектом								
		2.2. Проектный анализ кросс-функционального процесса								
		2.3 Методы стратегического анализа								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов		
		проекта							
		2.4. Матричный анализ проекта							
4/6		Тема 3. Текущие затраты на проект. Показатели проекта Контрольная точка №1 (аудиторный тест)	1	Лекция-информация				14	Решение задач
5,6/6		Тема 4 Понятие и сущность инвестиционного проектирования	2	Лекция-визуализация	6	Решение задач и практических заданий			
7,8,9/6		Тема 5. Виды и источники инвестиционных	2	Проблемная лекция	6	Case-studies		14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. Подготовка к контрольной



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения									
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО		
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов				
		проектов Контрольная точка №2 (аудиторный тест)									точке №2.	
		5.1 Базовая концепция управления инвестициями .Внедрение организационных изменений и кросс-функциональная структура										
		5.2 Типы программ и портфелей										
10,11/6		Тема 6. Управление ресурсами инвестиционного	2	Лекция-информация	6	Решение задач и практически				10	Решение задач	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		проекта				х заданий				
		6.1 Управление выручкой (доходностью) проекта								
		6.2 Тайм-менеджмент кросс-функционального процесса								
		6.3 Разработка документов для кросс-функционального инвестиционного проекта								
12,13/6		Тема 7 Оценка эффективности проекта.	4	Лекция-информация	4	Решение задач			4	Подготовка к контрольной точке №3



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
14,15/6		Тема 8 Методы и направления продвижения проекта Контрольная точка №3 Решение задач, выполнение практических заданий	-		4	Case- studies				
16/6		Групповая консультация					2			
17,18/6		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			4	Презентация проектов			18	Подготовка материала к групповому проекту.
		Промежуточная аттестация – 2 часа экзамен								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
Очно-заочная форма обучения										
5	Модуль 1 Организационно-экономические основы управления проектами Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	Тема 1. Введение в управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проектов 1.2. Понятие процесса управления проектами. 1.3. Стандарты процесса управления проектами 1.4. Продуктовые и технологические инновации	2	Обзорная лекция	2	ПЗ- решение задач			6	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия		
5		Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами 2.1. Цели управления проектами. 2.2. Средства достижения целей управления проектами: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля. 2.3. Критерии качества процесса управления проектами, : загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в команде	2		2	ПЗ- решение задач	6	Работа в ЭБС.



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		проекта Контрольная точка №1 (аудиторный тест)								
5		Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта. Технологический процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы оценки проекта.			2	ПЗ- решение задач		6	Работа в ЭБС.	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия		
5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного планирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи процесса проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. Контрольная точка			1	ПЗ- решение задач	6	Работа в ЭБС



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		№2(аудиторный тест)								
5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. 5.2. Программные средства для процесса управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика			1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.								
5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта. Диаграмма Ганта 6.1. Определение операций процесса, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. 6.4. Управление расписанием			1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
5		Тема 7. Управление стоимостью инвестиционного проекта 7.1. Основные принципы управления стоимостью проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. 7.3. Отчетность по затратам на проект Контрольная точка №3 Решение задач, выполнение практических заданий	2	Лекция-конференция					8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
5		Тема 8. Управление рисками проекта 8.1. Управление рисками проекта. Риски, определение и классификация. 8.2. План управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков.	2	Лекция-информация	1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС	
5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение процесса контроля. Методы контроля.			1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями								
5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование процесса коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Ответственность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта.	2	Лекция-информация				8	Работа в ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		10.4. Особенности завершения проекта								
5		Групповая консультация				2				
5		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			1	Защита группового проекта	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.		
5		Промежуточная аттестация – 2 часа зачет								
	Модуль 2 Управление инвестиционным проектированием									



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса	2	Лекция-информация				10	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом	
6		Тема 2. Основы управления инвестиционным проектированием Контрольная точка №1 аудиторный тест	2	Лекция-информация				18	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом	
		2.1. Принципы кросс-функционального управления инвестиционным проектом								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		2.2. Проектный анализ кросс-функционального процесса								
		2.3. Методы стратегического анализа проекта								
		2.4. Матричный анализ проекта								
6		Тема 3. Текущие затраты на проект. Показатели проекта			2	Case- studies		10	Работа в ЭБС	
6		Тема 4 Понятие и сущность инвестиционного проектирования		Лекция-информация	2	Case- studies		10	Работа в ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
6		Тема 5. . Виды и источники инвестиционных проектов Контрольная точка №2 Аудиторный тест	2	Лекция-информация				18	Работа в ЭБС	
		5.1 Базовая концепция управления инвестициями. Внедрение организационных изменений и кросс-функциональная структура			2	Case- studies				
		5.2 Типы программ и портфелей							Веб-квест	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
6		Тема 6. Управление ресурсами проекта Контрольная точка №3 Решение задач, выполнение практических заданий	2	Лекция-информация				18	Работа в ЭБС	
		6.1 Управление выручкой (доходностью) проекта								
		6.2 Тайм-менеджмент кросс-функционального процесса								
		6.3. Разработка документов для кросс-функционального								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		инвестиционного проекта								
6		Тема 7. Оценка эффективности проекта			2	Case- studies		10	Работа в ЭБС	
6		Тема 8. Методы и направления продвижения проекта			2	Case- studies		10	Работа в ЭБС	
6		Групповая консультация					2			
6		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			2	Защита группового проекта		18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.	
6		Промежуточная								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						
			Контактная работа с преподавателем						
			Лекции, акад. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак. час.	Промежуточная аттестация, ак. час.	СРО, акад. часов
		аттестация – 2 часа экзамен							



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

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

1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, в том числе : <http://znanium.com/>, журналы открытого доступа, словари и справочники, электронные библиотечные системы, информационные справочные системы.

2. Электронно-библиотечная система Университета.

Очная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
<i>Модуль 1</i> Организационно-экономические основы управления проектами		Основная литература
1.	Тема 4. Планирование проекта, 2 час.	1. Управление проектами: учебное пособие/Д.Д.Цителадзе. – М.: ИНФРА-М, 2021. ЭБС Znanium.com Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=389715
2.	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 24 час.	2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Znanium.com Режим доступа http://znanium.com/catalog/document?id=386799
3.	Тема 6. Управление временем проекта, 2 час.	3. Управление проектами: практикум/Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021 Znanium.com Режим доступа http://znanium.com/catalog/document?id=368734
4.	Тема 7. Управление стоимостью проекта, 4 час.	
5.	Тема 8. Управление рисками проекта, 4 час.	
6.	Тема 9. Контроль и регулирование проекта, 2 час.	
7.	Защита группового проекта, 14 час.	Дополнительная литература
<i>Модуль 2</i> Управление инвестиционным проектированием.		1. Управление проектами (проектный менеджмент): учеб. пособие / Г.А. Поташева. — М.: ИНФРА-М, 2021. ЭБС Znanium.com Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=661266
1.	Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса, 14 час.	2. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2020. - 336 с. ЭБС Znanium.com Режим доступа: http://znanium.com/bookread.php?book=374648
2.	Тема 2., Основы управления ин-вестиционным проектированием 14 час.	3. 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», 2019, 264 с. ЭБС Znanium.com znanium.com Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=457427
3.	Тема 3., Текущие затраты на проект. Показатели проекта 14 час.	4. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2020. - 244 с - Znanium.com режим доступа http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146
4.	Тема 5., Виды и источники инве-стиционного проекта 14 час.	
5.	Тема 6. Управление ресурсами проекта, 10 час.	
6.	Тема 7., Оценка эффективности проекта 4 час.	
7.	Защита группового проекта, 18 час.	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
<i>Модуль 1</i> Организационно-экономические основы управления проектами		Основная литература
1.	Тема 1. Введение в управление	4. Управление проектами: учебное



	проектами, 6 час.	пособие/Д.Д.Цителадзе. – М.: ИНФРА-М, 2021. ЭБС Znanium.com Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=389715	
2.	Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами, 6 час.		5. Управление проектами: учебное пособие/ Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Znanium.com Режим доступа http://znanium.com/catalog/document?id=386799
3.	Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности, 6 час.		6. Управление проектами: практикум/Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021 Znanium.com Режим доступа http://znanium.com/catalog/document?id=368734
4.	Тема 4. Планирование проекта, 6 час.		Дополнительная литература
5.	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 8 час.		1. Управление проектами (проектный менеджмент): учеб. пособие / Г.А. Поташева. — М.: ИНФРА-М, 2021. ЭБС Znanium.com Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=661266
6.	Тема 6. Управление временем проекта, 8 час.		2. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2020. - 336 с. ЭБС Znanium.com Режим доступа: http://znanium.com/bookread.php?book=374648
7.	Тема 7. Управление стоимостью проекта, 8 час.		3. 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»,2019,264 с.ЭБС Znanium.com
8.	Тема 8. Управление рисками проекта, 18 час.		Каталог>document?id=374844Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=457427
9.	Тема 9. Контроль и регулирование проекта, 8 час.		4. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2020. - 244 с - Znanium.com режим доступа http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146
10.	Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта, 8 час.		
11.	Защита группового проекта, 10 час.		
<i>Модуль 2 Управление инвестиционным проектированием</i>			
1.	Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервизо-ориентированного бизнеса, 10 час.		
2.	Тема 2., Основы управления инвестиционным проектированием 18 час.		
3.	Тема 3. Текущие затраты на проект. Показатели проекта , 10 час.		
4.	Тема 4. Основы управления инвестиционным проектированием ,10 час.		
5.	Тема 5. Виды и источники инвестиционного проекта 18 час.		
6.	Тема 6. Управление ресурсами проекта, 18 час.		
7.	Тема 7. Оценка эффективности проекта , 10 час.		
8.	Тема 8., Методы и направления продвижения проекта 10 час.		
9.	Защита группового проекта, 18 час.		

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

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

№ пп	Индекс компетенции,	Содержание компетенции (индикатора)	Раздел дисциплины, обеспечивающ	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся
------	---------------------	-------------------------------------	---------------------------------	--

	индикатор достижения компетенции	достижения компетенции)	ий формирование компетенции (индикатора достижения компетенции)	должен:		
				знать	уметь	владеть
1.	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений				
	УК-2.1	Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта	все разделы	- необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы	- разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ по проекту	- методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта а
	УК-2.3	Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности и в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач.		- методологические основы принятия управленческого решения в соответствии с запланированными результатами контроля	- анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов, корректировать способы решения задач	- навыками расчёта потребностей в ресурсах и оценки ограничений
2	ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций				
	ОПК-4.1	Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности	все разделы	оценку новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов, методы анализа внешней и внутренней среды функционирования	находить возможности для развития организации на основе оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов	навыками оценки воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций, навыками разработки бизнес-планов

				ния организации, методы исследований рынка, основы разработки нового продукта, способы и методы сегментирования рынка и позиционирования продукта, инструменты продвижения продукта на рынок		
	ОПК-4.2	Демонстрирует знания оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов	все разделы	Методы оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов	оценивать новые рыночные возможности, последние прорывные направления в менеджменте	Навыками оценки новых рыночных возможностей, последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий и продуктов

7.2. 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».

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.

ФОС для диагностических работ

Критерии оценивания сформированности компетенций

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений



УК-2.1 Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта

15 заданий закрытого типа

1	Жизненный цикл проекта представляет собой: Кол-во правильных ответов - 1
1	Документ, представляющий характеристику основных параметров проекта
2	Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его завершения
3	Совокупность отдельных работ по реализации проекта
4	Период поставки материальных ресурсов
2	Структурная декомпозиция проекта – это: Кол-во правильных ответов - 1
1	Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта
2	Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
3	График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов
4	Структура основной документации по проекту, технических требований, оценок, укрупнённых календарных планов, процедур контроля и управления
3	Матрица RACI это: Кол-во правильных ответов - 1
1	горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются отрезками, характеризующимися датами начала и окончания
2	матрица контроля фактического выполнения работ по проекту, в котором работа делится на части
3	организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами
4	таблица, с помощью которой распределяют ответственность, полномочия и роли в команде, инструмент для управления отношениями в команде
4	Какая область не входит в функциональные области проектного менеджмента? Кол-во правильных ответов - 1
1	Управление стоимостью
2	Управление качеством
3	Управление производством
4	Управление персоналом
5	Какая работа называется критической:
1	Длительность которой максимальна в проекте
2	Стоимость которой максимальна в проекте
3	Имеющая максимальный показатель отношения цены работы к ее длительности
4	Работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом
6	Что служит вертикальной осью диаграммы Ганта? Кол-во правильных ответов - 1
1	Перечень ресурсов
2	Длительности задач
3	Перечень задач

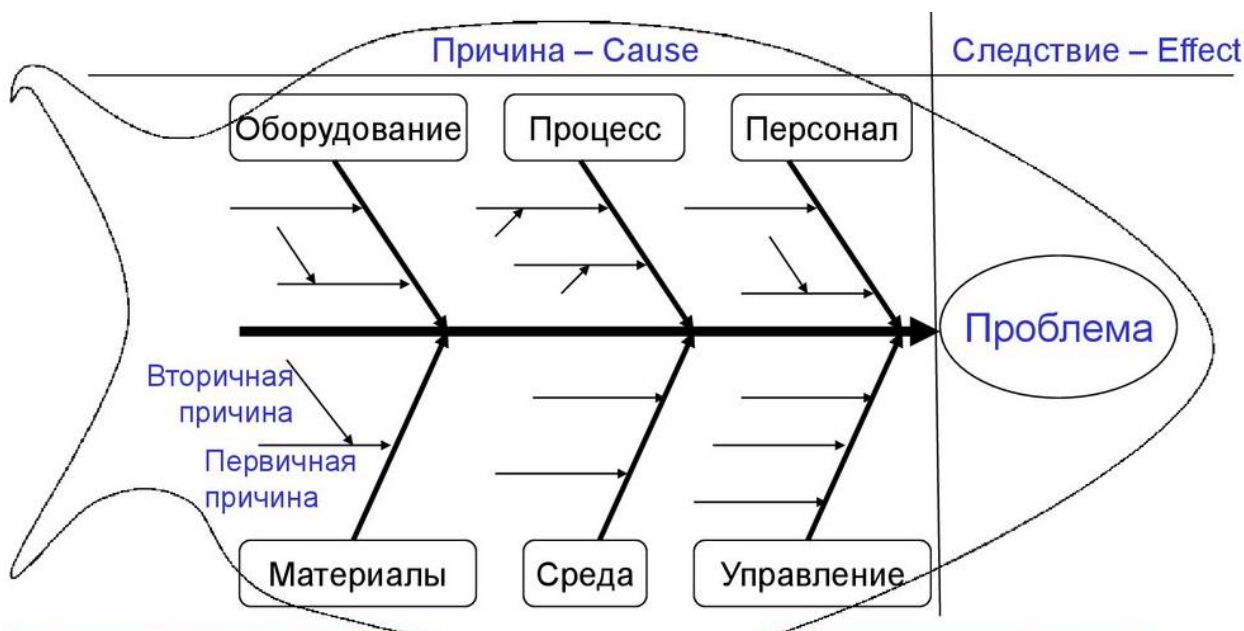


4	Длительности проекта
7	Диаграмма Исикава как инструмент управления качеством проекта имеет вид: Кол-во правильных ответов - 1
1	причинно-следственной диаграммы анализа корневых причин проблемы за счет анализа последствий этой проблемы
2	документа с определённым форматом для сбора данных проекта в режиме текущих событий
3	документа статистического контроля процесса для оценки параметров процесса и уменьшения вариативности процесса
4	комбинации гистограммы и линейного графика последствий и причин для определения наиболее значимых из них.
8	Полный перечень подсистем проекта
1	Ресурсы, работы, результаты
2	Цели, ресурсы, работы
3	Ресурсы, работы, результаты, риски
4	Цели и мероприятия по их достижения
9	Отметьте отличительную особенность инвестиционных проектов
1	Существенный бюджет проекта
2	Высокая степень неопределенности и рисков
3	Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта
4	Значительная продолжительность проекта
10	Agile как совокупность методологий гибкого управления проектами не включает: Кол-во правильных ответов - 1
1	Кайдзен
2	Канбан
3	Водопад
4	Скрам
11	Проект является убыточным, если: Кол-во правильных ответов - 1
1	$NPV < 0$
2	$NPV = 0$
3	$NPV > 0$
4	NPV не рассчитан
12	Размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 14 % годовых. Доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год равен 0,877. С учетом дисконтирования доходы от инвестиций в первый год — 28,07, во второй — 41 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,769. Сумма с учетом дисконтирования — 31,55 тыс. руб. В третий год — 43,75 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,675. Сумма с учетом дисконтирования — 29,53. В четвертый год — 48,25 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,592. Сумма с учетом дисконтирования — 28,564 тыс. руб. Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта. Кол-во правильных ответов - 1
1	3,9 года
2	3 года
3	0,9 года
4	1 год
13	При каком значении индекса рентабельности (PI) проект бесперспективен,

	капиталовложения нецелесообразны
1	PI меньше 1
2	PI=1
3	PI больше 1
4	PI больше 100
14	В управлении рисками проекта критерий принятия решения в условиях неопределенности, основанный на выборе максимального среднего значения, называется:
1	Критерием Лапласа
2	Критерием Вальда
3	Критерием Гурвица
4	Критерием Сэвиджа
15	Методами управления рисками проекта являются: Кол-во правильных ответов - 2
1	метод критического пути
2	метод дерева решений
3	метод диссипации
4	метод локализации

40 заданий открытого типа

Задание 1. Заполнить Диаграмму Исикава как одного из «семи инструментов контроля качества» по проблеме «Брак готовой продукции», выявляя причинно-следственные связи



Задание 2.

Обоснуйте основные отличия в принципах Agile и Waterfall

Agile	Waterfall
-------	-----------

Задание 3. Установите соответствие:

a) чистый дисконтированный доход	1) IRR
b) внутренняя норма доходности	2) PP
c) срок окупаемости	3) NPV
d) Дисконтированный срок окупаемости	4) DPP

Задание 4.

Опишите, в чем заключается философия TQM (Total quality management) или всеобщего менеджмента качества.

Задание 6.

Графически представьте цикл ДЕМИНГА PDCA, его отличие от цикла SDCA охарактеризуйте фазы цикла

Задание 7. Размер вложенных средств в проект - 600 000 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся

Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.

Задание 8. Установите соответствие:

a) чистый дисконтированный доход	1) время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем ниже этот период , тем лучше
b) внутренняя норма доходности	2) разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
c) срок окупаемости	3) время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег



д) Дисконтированный срок окупаемости	4) ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0
--------------------------------------	---

Задание 9.

Выполните расчет аннуитета проекта двумя способами:

Дано: NPV = 100 тыс.руб.; R = 25%; T = 5 лет

Задание 10.

Перед организацией Б стал выбор: проект X, проект Y; вложение денег в банк. Какой вариант наиболее эффективный, если $r=20\%$, $r=30\%$, $r=50\%$ (используя относительный метод и метод ликвидности). IX = 200; IY = 400.

Задание 11.

Предложите проект организации продаж мебели онлайн с настройкой бизнес-процесса от первого контакта с клиентом до подписания договора и приема оплаты:

Назовите проект

Определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»

Обоснуйте применение проектного управления, почему применение общего менеджмента нецелесообразно?

Какую систему управления можно предложить в этом проекте (итерационный Agile или каскадный Waterfall) и почему?

Предположите структуру стейкхолдеров и изобразите ее схематично (например, по ISO 21502-2020)

Представьте жизненный цикл проекта и кратко охарактеризуйте каждую фазу проекта

Выполните WBS проекта и обоснуйте по какому признаку делать ее целесообразнее/

Составьте в общем виде СРМ или диаграмму Ганта проекта на 2023 год

Задание 12.

Дайте определение понятия

Sprint (Спринт)

Задание 13.

Установите соответствие

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

Задание 14.

Дайте определение понятия

Earned Value Management, EVM (Метод освоенного объема)

Задание 15.

Срок жизни ИП составляет 2 года. Размер капиталовложений, осуществляемых в 0 году, составляет 1 млн. рублей. Ставка сравнения (дисконтирования) по прогнозным данным может колебаться в течение планового периода от $\min=10$ до $\max=30\%$ годовых. Чистый поток платежей (NCF) планируется в диапазоне от $NCF \min=0$ до $NCF \max=2$ млн.руб. Остаточная ликвидационная стоимость ИП равна нулю.

Задание 16.

Впишите определения гибких подходов в управлении проектами:

Scrum (Скрам)	
Kanban (Канбан)	

Задание 17.

Расположите в правильном порядке процессы на доске Канбан: «разработка» «надо сделать», «аналитика», « готово», «развертка», «тестирование»

Задание 15.

Подчеркните правильное утверждение:

KANBAN	S
Нет совещаний\есть совещания	Нет совещаний \Есть совещания
Нужна отправная точка\ Нужна отправная точка	Нужна отправная точка\ Нужна отправная точка
Могут работать узкопрофильные команды\ Только кроссфункциональная команда	Могут работать узкопрофильные команды\ Только кроссфункциональная команда
Последовательные и плавные перемены\ Кардинальные перемены	Последовательные и плавные перемены\ Кардинальные перемены
В команде нет разделения на роли В команде есть разделение на роли	В команде нет разделения на роли В команде есть разделение на роли

Задание 16.

Впишите формулы расчета показателей:

a) Рентабельность проекта	
b) Производственный левверидж или эффект производственного рычага	
c) Запас финансовой прочности	
d) Точка безубыточности	
e) Валовая маржа	

Задание 17.

Обосновать выбор оснований для декомпозиции, построить иерархические структуры работ, исходя из следующего перечня пакетов работ для проекта по проведению выставки, и выполнить матрицу ответственности с указанными должностными лицами:

- Оформление выставки
- Определение типа стенда (стойка, настольная композиция, площадка, экспозиция и др.)
- Специалист отдела маркетинга
- Проектирование внешнего вида и общего плана стенда
- Дизайнер
- Макет планировки
- Определение целей корпоративной выставки
- Обзор списка участников от компании
- Выбор и утверждение
- Инженер-конструктор
- Заказ/приобретение услуг по изготовлению конструкций стенда
- Поставка материалов для выставки
- Начальник отдела материально-технического обеспечения
- Поставка конструкций выставочного стенда
- Поставка необходимого вспомогательного оборудования
- Расстановка персонала выставки
- Определение персонала выставки
- Начальник отдела маркетинга
- Назначение персонала выставки
- Дизайнер
- Разработка вывесок
- Специалист отдела маркетинга
- Униформа для персонала выставки
- Ведущий специалист отдела маркетинга
- Информирование персонала
- Установка, демонстрация, демонтаж
- Рекламирование участия в выставке
- Специалист по связям с общественностью
- Массовая рассылка электронной почты членам почтового списка, текущим и потенциальным клиентам в близлежащих областях
- Подготовка материалов
- Изготовление материалов для выставки
- Поставщик Установка экспозиции/стенда
- Персонал выставки
- Регистрация сотрудников стенда и выдача идентификационных карточек
- Персонал выставки
- Проведение показа
- Возврат материалов в организацию
- Подведение итогов
- Определение коэффициента окупаемости инвестиций в выставку
- Число главных контактов
- Рекомендации по будущему участию
- Оплата счетов и урегулирование контрактов



Проведение предварительного исследования
Определение предварительного бюджета выставки
Бухгалтер
Выбор подходящей выставки для организации
Разработка плана участия в выставке
Определение бюджета выставки
Регистрация
Определение основного контакта на месте проведения выставки
Обзор ограничений на число ресурсов стенда
Определение аудиовизуальных требований
Завершение отправки регистрационного сбора и платы за стенд
Реклама выставки
Создание демонстрационного ролика / флэш-файла
Определение подарочных наборов, призов и бесплатных образцов
Заказ подарочных наборов, призов и бесплатных образцов

Задание 18. Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб.

Определить: балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

Задание 19. Фактическая себестоимость продукции – 2000 руб., минимально приемлемая выручка от реализации продукции – 2500 руб.

Определить: минимально приемлемую рентабельность продаж.

Задание 20. В базовом периоде переменные затраты составляли 450 тыс. руб., постоянные – 200 тыс. руб., а выручка от реализации – 700 тыс. руб. Определите, как изменится прибыль от реализации в рассматриваемом периоде, если реализация продукции увеличится на 20%.

Задание 21.

Расшифруйте, охарактеризуйте и графически представьте концепцию Шести сигм, или DMAIC как структурированный инструмент **Six Sigma**,

Задание 22.

Кейс 2.

Торговая фирма «Ардом» специализируется на реализации и сервисном обслуживании бытовой техники: холодильников, морозильных камер, газовых и электрических плит, СВЧ - печей, стиральных машин и пылесосов. Имеет два магазина в городе, оснащенных современным торговым оборудованием и материальную базу по ремонту бытовой техники. Направления деятельности:

- продажа бытовой техники;
- гарантийное обслуживание и постгарантийный ремонт.

В текущем году отмечается падение спроса на товары потребительского назначения, в том числе и на бытовую технику. По оценке экспертов, эта тенденция должна



сохраниться в ближайшие два года. Фирма имеет хорошо налаженные связи с поставщиками бытовой техники, но число поставщиков невелико.

Задания по кейсу: разработать проект по совершенствованию деятельности Торговой фирма «Ардом», для этого:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Сформулировать содержание проекта.
4. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.
5. Предложить новую организационную структуру управления, в том числе для управления проектом.
6. Провести SWOT-анализ, PESTEL-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

Задание 23.

Кейс 3.

Компания «Атриум» намеревается производить продукцию X и Y. Величина средних переменных издержек (AVC) по продукции X и Y составляет соответственно 30 д.е., 20 д.е., постоянных издержек (FC): 800 000 и 1000 000 д.е. Жизненный цикл проекта – 6 месяцев. Прогнозируемые рыночные цены реализации – 100 д.е. и 80 д.е. соответственно. Предполагается, что они стабильны в течение жизненного цикла и соответствуют месячной величине спроса: товар X – 5000 шт; товар Y – 2700 шт. Являются ли производства X и Y эффективными? Решение: Рассчитываем критический объем продаж X и Y:

Задание 24.

Кейс 4.

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Беларуссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Случилось мощное наводнение. Главная река вышла из берегов и затопила два региона.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- 1) определить последовательность действий при помощи модели WBS

- 2) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 3) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI
- 4) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 5) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 25.

Кейс 5

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Белоруссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Началась пандемия новой болезни.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- 1) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 2) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 3) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI
- 4) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 5) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 26.

Кейс 6

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Белоруссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.



- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Резко выросли цены на нефть.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- 1) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 2) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 3) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI
- 4) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 5) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 27.

Кейс 7

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Белоруссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Лесные пожары охватили огромную площадь.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- 1) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 2) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 3) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI
- 4) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 5) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 28.



Кейс 8

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Белоруссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Через границу хлынул поток эмигрантов.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- 1) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 2) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 3) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI (*коллеги! Видео посмотрите, я Вам сбросила, там 5 минут!*)
- 4) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 5) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 29.

Кейс 9

На основе анализа пяти сил М.Портера оценить текущее состояние и перспективы проекта по развитию фирмы в сфере производства ювелирных украшений ООО «Золотой Теленок».

Сила конкуренции	Факторы
Внутриотраслевая конкуренция	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов
	Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная доля крупных банков, конкурирующих на рынке)
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку
Влияние со стороны потенциальных конкурентов (угроза появления нового игрока)	Барьеры входа на рынок (включая: потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта и знаний технологий, наличие репутации на этом рынке)
Влияние товаров-заменителей	Переход на новые способы подачи информации
Влияние покупателей	Количество аудитории
Влияние поставщиков	Качество товара

Оценить каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов): «1» балл означает отсутствию проявления фактора; «2» балла – слабое влияние фактора; «3» балла – значительное влияние фактора. Затем на основании результатов мнения экспертов рассчитать средний балл оценок каждого фактора и каждой силы конкуренции (как пример – таблица 1 кейса 9).

Таблица 1 кейса 9. Анализ пяти сил М. Портера для ООО «Золотой Теленок»

Силы конкуренции по М. Портеру	Виды риска и факторы	Степень воздействия сил на компанию			Средний балл
		эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	
Конкуренция среди действующих в отрасли компаний	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов				
	Степень насыщенности и концентрации рынка				
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку				
Средний балл 1,44					
Возможность входа на рынок потенциальных конкурентов	Барьеры входа на рынок				
Средний балл 1					



Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)	Влияние товаров-субститутов, переход на новые способы удовлетворения услуги				
Средний балл 2,67					
Сила поставщиков	Качество товара и услуги				
Сила покупателей	Число покупателей				
Итого, средний балл:	_____ Данный показатель средний-высокий-низкий, что говорит о _____				

Сделать вывод. Как пример: рынок ювелирных товаров имеет устойчивую конкуренцию, характеризуется как монополистическая конкуренция в силу дифференциации товаров и услуг. Ряд фирм являются укоренившимися, но существует возможность входа новых конкурентов, так же как и выхода слабых игроков. Ряд компаний используют демпинг, уменьшение качества и завышение цен, сетевизацию деятельности, большинство компаний имеют разветвленную товарную номенклатуру, для оптимизации издержек компании контактируют с новыми поставщиками, удешевляют производство, уменьшают качество, сокращают номенклатуру и др. Таким образом, исследуемый сектор чувствителен к незначительным изменениям рыночной конъюнктуры, что требует выявления, формирования и упрочения конкурентных преимуществ базирующихся в нем фирм.

Предложить приоритетные (первоочередные) направления проекта.

Задание 30.

Кейс 10

PESTEL-факторы как стратегический инструмент для анализа внешней среды проекта.

Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить PESTEL-анализа устойчивого развития субъектов предпринимательства, выявить политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой (как пример – таблица 1 кейса 10).

Таблица 1 кейса 10. PESTEL-анализ макросреды ООО «Золотой Теленок»

Группа	Факторы	
Политические факторы		
Экономические факторы		
Социальные факторы		
Технологические факторы, факторы инновационности		



сервиса	
Правовые факторы	

Задание 31.

Кейс 11

Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить SWOT-анализ устойчивого развития субъектов предпринимательства:

Матрица SWOT – анализа фирмы (выбрать современную компанию)

СИЛА ВЛИЯНИЯ КАЖДОГО ФАКТОРА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПО 5-ТИ БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ: 5 – ОЧЕНЬ СИЛЬНАЯ; 4- СИЛЬНАЯ; 3 – СРЕДНЯЯ; 2 – СЛАБАЯ; 1 – ОЧЕНЬ СЛАБАЯ; 0 – НЕТ ВЛИЯНИЯ ИЛИ ФАКТОР ОТСУТСТВУЕТ

Преимущества (STRENGTHS)	Балл +	Балл -	Недостатки (Weakness)
Сумма баллов по преимуществам (+), %			Сумма баллов по угрозам (-), %
Разница баллов			

Возможности (OPPORTUNITIES)	Балл +	Балл -	Угрозы/риски (THREATS)
Сумма баллов по преимуществам (+), %			Сумма баллов по угрозам (-), %
Разница баллов			

Заполняем факторы выбранной компании.

Рассчитаем по формуле:

- 1) рассчитаем средний балл по каждому фактору. Для вычисления среднего значения по каждому фактору используем формулу:

$$B_{cp.} = \frac{S_j}{n},$$

где $B_{cp.}$ — среднее значение оценки по фактору;

S_j — сумма баллов по фактору;

n — количество экспертов, поставивших оценку по фактору.

- 2) Затем находим сумму средних баллов отдельно по преимуществам, недостаткам, возможностям и угрозам. В связи с разницей количества факторов по отдельным позициям, сумма баллов по каждой из них выражаем в процентном отношении. Для определения процентного отношения максимально возможный результат по каждой позиции в отдельности принимаем за 100%. Затем (отдельно по преимуществам, недостаткам, возможностям и угрозам) решаем пропорцию:

S — $X\%$

M — 100%

где S — сумма баллов по позиции; M — максимально возможный результат по позиции (количество факторов по позиции $\times 5$); X — сумма баллов по каждой позиции в процентном отношении.

- 3) Вычисляем разницы сумм баллов по позициям «преимущества» / «недостатки», выраженных в процентном отношении к максимально возможному результату. Вычисляем разницу сумм баллов, выраженных в процентном отношении, по позициям «возможности» / «угрозы» с целью выявления и оценки относительных возможностей и угроз для их предприятия и конкурентов в соответствии с текущими условиями внешней среды.

- 4) Результаты оценки факторов внутреннего состояния компании (преимущества и недостатки) и факторов конъюнктуры рынка (возможности и угрозы) ранжируем и сопоставляем

Сделаем вывод.

Задание 32.

Определите 4 постулата манифеста гибкой разработки ПО, которая базируется на Agile-принципах.

Задание 33.

В среде MS Excel или MS Project 2003 (2007) сформируйте график Ганта для подготовки проекта написания выпускной квалификационной работы в соответствии с методическими указаниями по написанию ВКР университета.

Задание 34.

Установите соответствие ролей в матрице RACI:

a) исполнитель	1) C
b) ответственный	2) R
c) информируемый	3) A
d) консультирующий	4) I

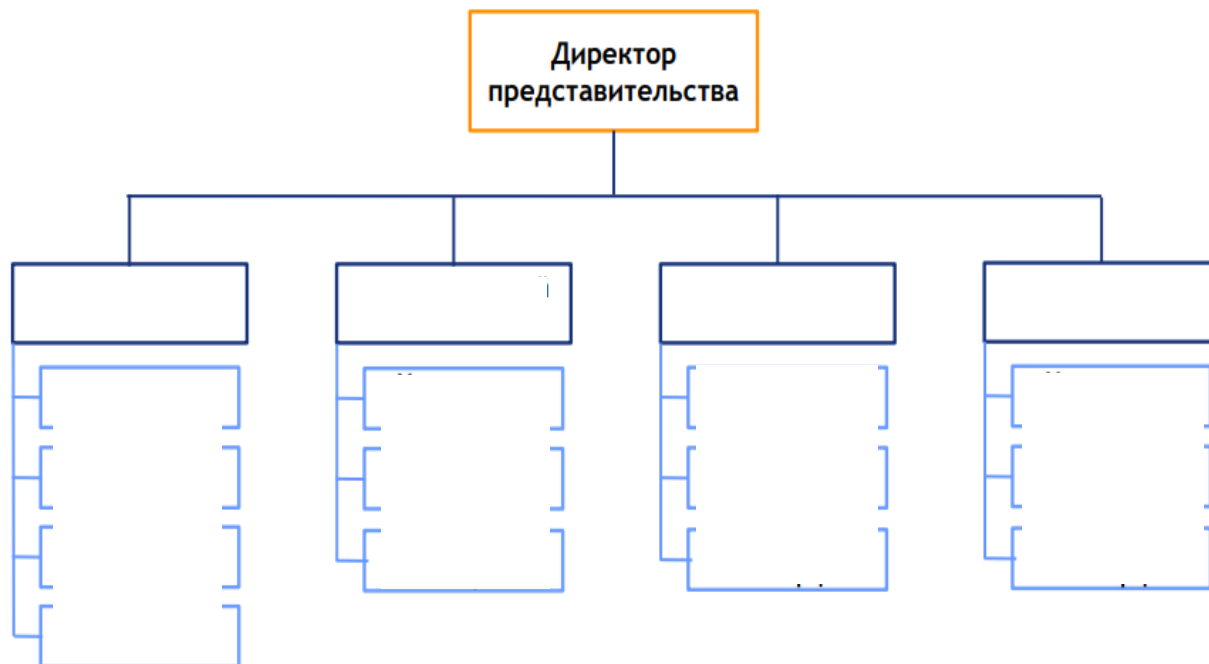
Задание 35.

Заполните определения [методологии Agile, Scrum и Kanban.](#):

Work In Progress, WIP (Работа в процессе)	
Backlog (Бэклог)	
Stories.	
Scrum-мастер	

Задание 36.

Построить организационную структуру предприятия с представительствами в регионах, определить ее тип и особенности.



Задание 37.

Предложить проект организации продаж изделий собственного производства (предложить бизнес-идею) онлайн с настройкой бизнес-процесса от первого контакта с клиентом до подписания договора и приема оплаты:

Назовите проект

Определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»

Обоснуйте применение проектного управления, почему применение общего менеджмента нецелесообразно?

Какую систему управления можно предложить в этом проекте (итерационный Agile или каскадный Waterfall) и почему?

Предположите структуру стейкхолдеров и изобразите ее схематично (например, по ISO 21502-2020)

Представьте жизненный цикл проекта и кратко охарактеризуйте каждую фазу проекта

Выполните WBS проекта и обоснуйте по какому признаку делать ее целесообразнее

На выбор: составьте в общем виде СРМ или диаграмму Ганта проекта на 2023 год

Задание 38.

Провести анализ внешних факторов проекта и осуществить PESTEL-анализ устойчивого развития предприятия (как пример предприятие по производству ювелирных украшений). Сделать вывод

<p>Политические факторы</p>	<p>Экономические факторы</p>
<p>Социокультурные факторы</p>	<p>Технологические факторы</p>

Таблица задания 38 - PESTEL-анализ макросреды ООО «Золотой Теленок»

Группа	Анализ факторов
Политические факторы	
Экономические факторы	
Социальные факторы	
Технологические факторы, факторы инновационности сервиса	
Правовые факторы	

7) уровень обслуживания в постпроизводственный и постпродажный период; сервисного и гарантийного обслуживания.

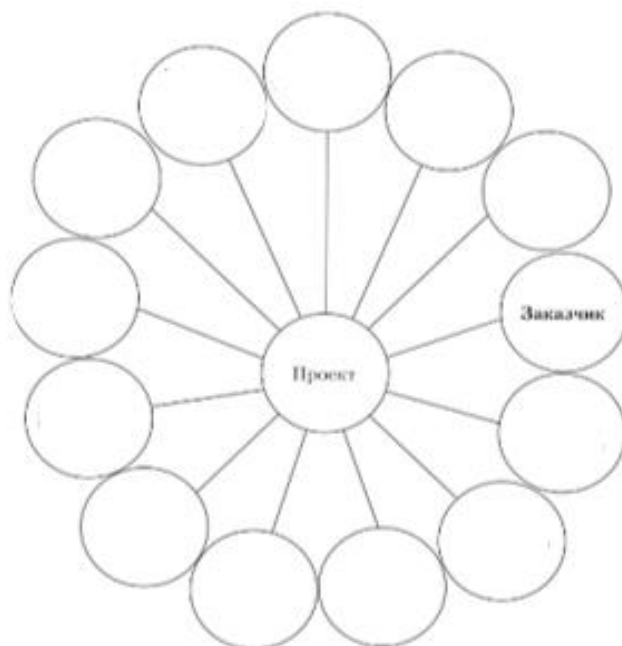
Задание 39.

Что отличает международные стандарты, IPMA, PMI?

Задание 40.

Дать определение стейкхолдера проекта

Заполнить рисунок возможными стейкхолдерами проекта



ФОС для диагностических работ

Критерии оценивания сформированности компетенций

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.3. Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач

15 заданий закрытого типа

1	Выделите отличие проектной деятельности от процессной деятельности: Кол-во правильных ответов - 1
1	проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
2	процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, имеет ресурсы, дату его начала и окончания
3	процессы в организации регламентируются, тогда как проекты не требуют документального оформления
4	проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
2	Наглядное изображение в виде графиков и схем иерархической структуры работ проекта по функциональному или продуктовому признаку это: Кол-во правильных ответов - 1
1	Структурная декомпозиция проекта

2	Организационная структура проекта
3	Дерево целей проекта
4	Продуктовая структура проекта
3	Инструмент управления отношениями к команде, с помощью которой распределяют ответственность, полномочия и роли в проекте, называется: Кол-во правильных ответов - 1
1	Диаграмма торнадо
2	Диаграмма Ганта
3	Матрица SWOT
4	Матрица RACI
4	Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры
1	Матричная
2	Функциональная
3	Линейно-функциональная
4	Дивизиональная
5	При управлении продолжительностью проекта используется: Кол-во правильных ответов - 1
1	Дерево целей
2	Сетевой график
3	График решений
4	Диаграмма Парето
6	Диаграмма Ганта это: Кол-во правильных ответов - 1
1	горизонтальная линейная диаграмма, на которой сроки проекта характеризуются временными и другими параметрами
2	графический анализ чувствительности для моделирования влияния различных факторов на итоговые показатели в финансовой модели проекта
3	горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами
4	набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
7	Комбинация гистограммы и линейного графика последствий и причин для определения наиболее значимых из них в области управления качеством проекта называется: Кол-во правильных ответов - 1
1	Диаграммой Парето
2	Матрицей Парето
3	Матрицей критического пути
4	Деревом решений
8	Ставка дисконтирования – это:
1	ставка банковского кредита
2	ставка рефинансирования
3	норма прибыли, которую инвестор ожидает от проекта исходя из приемлемой для него отдачи на вложенный капитал и рисков
4	уровень скидок во время распродажи
9	Метод критического пути используется для:
1	сокращения сроков реализации проекта



2	планирования рисков проекта
3	хеджирования рисков проекта
4	определения продолжительности окупаемости проекта
10	Совокупность методологий гибкого управления проектами Agile включает: Кол-во правильных ответов - 3
1	Кайдзен
2	Канбан
3	Водопад
4	Скрам
11	Положительное решение про проекту принимается в случае: Кол-во правильных ответов - 1
1	$NPV < 0$
2	$NPV = 0$
3	$NPV > 0$
4	Окупаемости инвестиций
12	Размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 14 % годовых. Доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год равен 0,877. С учетом дисконтирования доходы от инвестиций в первый год — 28,07, во второй — 41 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,769. Сумма с учетом дисконтирования — 31,55 тыс. руб. В третий год — 43,75 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,675. Сумма с учетом дисконтирования — 29,53. В четвертый год — 48,25 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,592. Сумма с учетом дисконтирования — 28,564 тыс. руб. Определить чистую приведённую стоимость проекта (NPV)
1	2,71
2	1,71
3	0,71
4	- 1,71
13	Проект убыточен, если
1	$IRR > r$
2	$IRR = r$
3	$IRR < r$
4	$IRR > 0$
14	В управлении рисками проекта критерий, направленный на минимизацию потерь от неверно принятого решения, называется::
1	Критерием Лапласа
2	Критерием Вальда
3	Критерием Гурвица
4	Критерием Сэвиджа
15	Оценка эффективности инвестиций в инвестиционных проектах включает расчет следующих показателей: Кол-во правильных ответов - 2
1	Индекс концентрации (CR)
2	Коэффициент рентабельности инвестиций (ROI)
3	Дисконтированный период окупаемости (DPP)
4	Величину производственного леввериджа (DOL)

40 заданий открытого типа

Задание 1. На предприятии за год произвели 10 000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
З.п. основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 рублей./шт.

Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности) проекта; и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

Задание 2. В целях конкурентного анализа отрасли определите индекс концентрации для трех фирм (CR_3) в 2022 и 2023гг

Производство детских игрушек:

	Наименование предприятия	Динамика выпуска продукции, млн. руб			
		2022	рыночная доля i-той фирмы, %	2023	рыночная доля i-той фирмы %
1	«Белоснежка», ООО	100		110	
2	«Белочка», ООО	90		80	
3	«Детский мир», ОАО	80		70	
4	«Карамболь», ОАО	130		140	
5	«Лукоморье», ООО	70		70	
6	«Мир сказок», ООО	60		-	-
7	«Русалочка», ООО	80		85	
8	«Шрек», ОАО	50		110	
Общий выпуск					

Заполнив графы рыночных долей, рассчитайте индексы концентрации для трех фирм (CR_3) в отрасли в 2020 и 2021гг и охарактеризуйте тип рынка по степени концентрации

Задание 3. Размер вложенных средств в проект - 600 000 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования

= 181,58 тыс руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533.
Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся

Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.

Задание 4. Установите соответствие:

е) чистый дисконтированный доход	5) время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем ниже этот период , тем лучше
ф) внутренняя норма доходности	6) разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
г) срок окупаемости	7) время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег
h) Дисконтированный срок окупаемости	8) ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0

Задание 5. Установите соответствие ролей в матрице RACI:

е) исполнитель	5) C
ф) ответственный	6) R
г) информируемый	7) A
h) эксперт	8) I

Задание 4. Установите соответствие:

е) чистый дисконтированный доход	5) IRR
ф) внутренняя норма доходности	6) PP
г) срок окупаемости	7) NPV
h) Дисконтированный срок окупаемости	8) DPP

Задание 7.

Обосновать выбор оснований для декомпозиции и построить иерархические структуры работ исходя из следующего перечня пакетов работ для проекта по сооружению объекта инвестирования.

- Внутренняя отделка
- Закупка оборудования
- Земляные работы
- Инжиниринг

Концепция управления
Крыша
Материально-техническое снабжение
Монтаж
Монтаж оборудования
Начало работы объекта
Начало работы объекта
Несущие конструкции
Общая концепция
Ограждающие конструкции
Отделочные работы
Перечень пакетов работ:
Планирование и проектирование
Подготовка строительства
Приемка строительства
Приемка технологического оборудования
Пуско-наладочные работы
Рабочие станки
Складское оборудование
Создание команды проекта
Строительное проектирование
Строительные работы
Тестирование
Технологическое проектирование
Транспортные устройства
Управление инжинирингом
Управление снабжением
Управление строительством
Устройство фундаментов

Задание 8.

Установите соответствие

a) Внешнее окружение проекта	1. существует только во время осуществления проекта
b) Внутреннее окружение проекта	2. существует независимо от проекта
c) Дальнее окружение проекта	3. возникает в рамках данного предприятия
d) Ближнее окружение проекта	4. не зависит от конкретного предприятия

Задание 9.

Дайте определение понятия Backlog (Бэклог) проекта.

Задание 10.

Установите соответствие

д) Управление программой	4. механизм, предназначенный для трансляции стратегии в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации
е) Управление портфелем	5. особая методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников
ф) Управление проектом	6. процесс управления несколькими взаимосвязанными проектами, направленный на повышение эффективности использования ресурсов, снижение рисков и успешное завершение каждого проекта

Задание 11.

Дайте определение понятия

Earned Value Management, EVM (Метод освоенного объема)

Ответ: Понятие – Он является важным способом измерения производительности и прогресса проекта. Рассчитывается на основе объема проекта, графика и стоимости.

Задание 12.

Установите соответствие:

а) Структурная декомпозиция работ	1.
б) Продуктовая декомпозиция работ	2.
с) Организационная декомпозиция работ	3.
д)	4.

Задание 13.

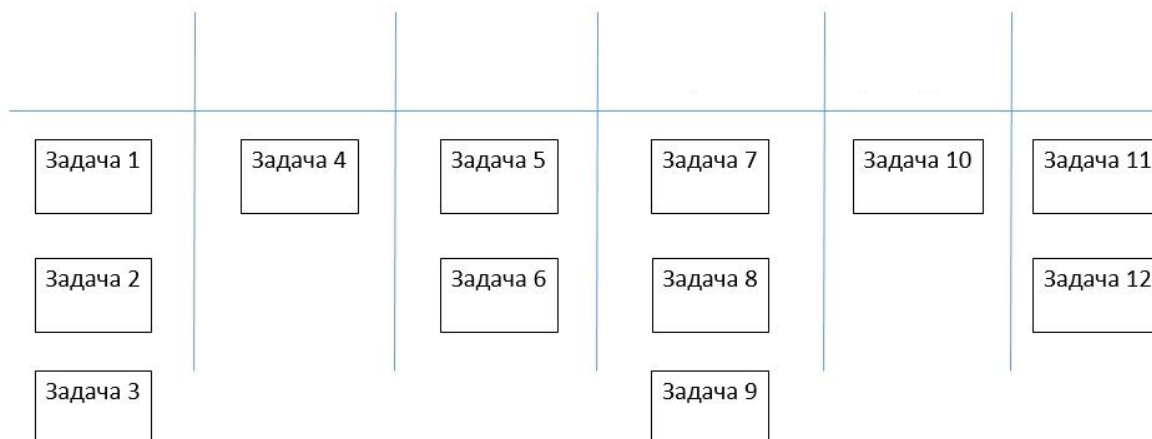
Впишите определения гибких подходов в управлении проектами:

Scrum (Скрам)	
Kanban (Канбан)	

Задание 14.

Расположите в правильном порядке процессы на доске Канбан: «разработка» «надо сделать», «аналитика», « готово», «развертка», «тестирование»

Kanban



Задание 15.

Подчеркните правильное утверждение:

KANBAN	SCRUM
Нет совещаний\есть совещания	Нет совещаний \Есть совещания
Нужна отправная точка\ Нужна отправная точка	Нужна отправная точка\ Нужна отправная точка
Могут работать узкопрофильные команды\ Только кроссфункциональная команда	Могут работать узкопрофильные команды\ Только кроссфункциональная команда
Последовательные и плавные перемены\ Кардинальные перемены	Последовательные и плавные перемены\ Кардинальные перемены
В команде нет разделения на роли \В команде есть разделение на роли	В команде нет разделения на роли \В команде есть разделение на роли

Задание 16.

Впишите формулы расчета показателей:

f) Рентабельность проекта	
g) Производственный левверидж или эффект производственного рычага	
h) Запас финансовой прочности	
i) Точка безубыточности	
j) Валовая маржа	

Задание 17.**Установите соответствие:**

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

Задание 18. Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб.

Определить: балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

Задание 19. Фактическая себестоимость продукции – 2000 руб., минимально приемлемая выручка от реализации продукции – 2500 руб.

Определить: минимально приемлемую рентабельность продаж.

Задание 20. В базовом периоде переменные затраты составляли 450 тыс. руб., постоянные – 200 тыс. руб., а выручка от реализации – 700 тыс. руб. Определите, как изменится прибыль от реализации в рассматриваемом периоде, если реализация продукции увеличится на 20%.

Задание 21.**Кейс 1.**

Производственное предприятие «Надежные двери» организовано в начале текущего года. Основные направления деятельности:

- производство и установка металлических дверей и решеток на окна;
- установка различных видов сигнализации.

Предприятие расположено на окраине города, имеет небольшой цех металлоизделий, оснащенный современным оборудованием, что позволяет фирме выпускать продукцию высокого качества и различных модификаций. Персонал фирмы является сплоченным коллективом единомышленников.

Задания по кейсу: разработать проект по развитию деятельности предприятия «Надежные двери», для этого:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.

3. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.

4. Разработать новую организационную структуру управления, в том числе для управления проектом.

5. Провести SWOT-анализ и сделать выводы о возможной эффективности предлагаемого проекта

Задание 22.

Кейс 2.

Торговая фирма «Ардом» специализируется на реализации и сервисном обслуживании бытовой техники: холодильников, морозильных камер, газовых и электрических плит, СВЧ - печей, стиральных машин и пылесосов. Имеет два магазина в городе, оснащенных современным торговым оборудованием и материальную базу по ремонту бытовой техники. Направления деятельности:

- продажа бытовой техники;
- гарантийное обслуживание и постгарантийный ремонт.

В текущем году отмечается падение спроса на товары потребительского назначения, в том числе и на бытовую технику. По оценке экспертов, эта тенденция должна сохраниться в ближайшие два года. Фирма имеет хорошо налаженные связи с поставщиками бытовой техники, но число поставщиков невелико.

Задания по кейсу: разработать проект по совершенствованию деятельности Торговой фирма «Ардом», для этого:

1. Сформулировать миссию фирмы.
- 2.. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Сформулировать содержание проекта.
4. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.
5. Предложить новую организационную структуру управления, в том числе для управления проектом.
- 6 Провести SWOT-анализ, PESTEL-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

Задание 23.

Кейс 3.

Компания «Атриум» намеревается производить продукцию X и Y. Величина средних переменных издержек (AVC) по продукции X и Y составляет соответственно 30 д.е., 20 д.е., постоянных издержек (FC): 800 000 и 1000 000 д.е. Жизненный цикл проекта – 6 месяцев. Прогнозируемые рыночные цены реализации – 100 д.е. и 80 д.е. соответственно. Предполагается, что они стабильны в течение жизненного цикла и соответствуют месячной величине спроса: товар X – 5000 шт; товар Y – 2700 шт. Являются ли производства X и Y эффективными? Решение: Рассчитываем критический объем продаж X и Y:

Задание 24.

Кейс 4.

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Белоруссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно

представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Случилось мощное наводнение. Главная река вышла из берегов и затопила два региона.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- 6) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 7) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 8) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI
- 9) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 10) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 25.

Кейс 5

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Белоруссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Началась пандемия новой болезни.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- б) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 7) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 8) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI
- 9) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 10) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 26.

Кейс 6

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Беларуссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Резко выросли цены на нефть.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- б) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 7) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 8) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI
- 9) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 10) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 27.

Кейс 7

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Беларуссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.



- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Лесные пожары охватили огромную площадь.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- 6) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 7) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 8) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI
- 9) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»
- 10) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 28.

Кейс 8

Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Белоруссией и Казахстаном. Выхода к морю нет. Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: создать предпроект на 2023 год по предупреждению последствий следующей ситуации:

Через границу хлынул поток эмигрантов.

В решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения).

ЗАДАНИЕ:

- 6) определить последовательность действий при помощи модели WBS
- 7) определить заинтересованность министерств в матрице «власть-заинтересованность» и степень их влияния на проект
- 8) определить роли и ответственность министерств по матрице RACI (*коллеги! Видео посмотрите, я Вам сбросила, там 5 минут!*)
- 9) определите тип проекта по матрице «что делать, как делать»

10) составьте в общем виде диаграмму Ганта на 2023 год

Задание 29.

Кейс 9

На основе анализа пяти сил М.Портера оценить текущее состояние и перспективы проекта по развитию фирмы в сфере оказания ветеринарных услуг «Четвероногий друг».

Сила конкуренции	Факторы
Внутриотраслевая конкуренция	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов
	Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная доля крупных банков, конкурирующих на рынке)
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку
Влияние со стороны потенциальных конкурентов (угроза появления нового игрока)	Барьеры входа на рынок (включая: потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта и знаний технологий, наличие репутации на этом рынке)
Влияние товаров-заменителей	Переход на новые способы подачи информации
Влияние покупателей	Количество аудитории
Влияние поставщиков	Качество товара

Оценить каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов): «1» балл означает отсутствию проявления фактора; «2» балла – слабое влияние фактора; «3» балла – значительное влияние фактора. Затем на основании результатов мнения экспертов рассчитать средний балл оценок каждого фактора и каждой силы конкуренции (как пример – таблица 1 кейса 9).

Таблица 1 кейса 9. Анализ пяти сил М. Портера для ООО «Четвероногий друг»

Силы конкуренции по М. Портеру	Виды риска и факторы	Степень воздействия сил на компанию			Средний балл
		эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	
Конкуренция среди действующих в отрасли компаний	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов	2	1	1	1,33
	Степень насыщенности и концентрации рынка	2	2	1	1,67
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку	1	2	2	1,67
Средний балл 1,44					
Возможность	Барьеры входа на рынок	1	1	1	1



входа на рынок потенциальных конкурентов					
Средний балл 1					
Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)	Влияние товаров-субститутов, переход на новые способы удовлетворения услуги	3	3	2	2,67
Средний балл 2,67					
Сила поставщиков	Качество товара и услуги	1	2	2	1,67
Сила покупателей	Число покупателей	2	3	3	2,67
Итого, средний балл:	1,89 Данный показатель средний, что говорит о влиянии внешних условий на ООО «ЗооЭлита» и это влияние будет усиливаться, что требует реализации конкурентах стратегий защиты от всех пяти конкурентных сил и рисков				

Сделать вывод. Как пример: рынок ветеринарных услуг и товаров имеет устойчивую конкуренцию, характеризуется как монополистическая конкуренция в силу дифференциации товаров и услуг. Ряд фирм являются укоренившимися, но существует возможность входа новых конкурентов, так же как и выхода слабых игроков. Ряд компаний используют демпинг, уменьшение качества и завышение цен, сетевизацию деятельности, большинство компаний имеют разветвленную товарную номенклатуру, для оптимизации издержек компании контактируют с новыми поставщиками, удешевляют производство, уменьшают качество, сокращают номенклатуру и др. Таким образом, исследуемый сектор чувствителен к незначительным изменениям рыночной конъюнктуры, что требует выявления, формирования и упрочения конкурентных преимуществ базирующихся в нем фирм.

Предложить приоритетные (первоочередные) направления проекта.

Задание 30. **Кейс 10**

PESTEL-факторы как стратегический инструмент для анализа внешней среды проекта.

Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить PESTEL-анализа устойчивого развития субъектов предпринимательства, выявить политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой (как пример – таблица 1 кейса 10).

Таблица 1 кейса 10. PESTEL-анализ макросреды ООО «Четвероногий друг»

Группа	Факторы
Политические факторы	Внешняя политика страны и ее партнеров (наблюдается некоторое снижение поставок импортных вакцин Intervet International BV, Ceva Company (вакцины Вектормун и Севак) , Берингер Ингельхайм



	Ветмедик), что приводит к росту потребления отчетственных вакцин ФГБУ ВНИИЗЖ, ФКП Щелковский Биокомбинат) Снижение потенциала международных торговых отношений. Недостаточная поддержка предпринимательства государством.
Экономические факторы	Удорожание процесса оказания ветеринарных услуг Рост конкуренции со стороны укоренившихся игроков и новых (усиление конкуренции) Падение интереса инвесторов Высокие процентные ставки
Социальные факторы	Увеличение мобильности предпочтений. Рутинизация покупок интернет-магазинов. Рост потребительской грамотности, притязательности покупателей и клиентов, сопоставление ими таких характеристик, как местоположение, уровень доходов, средняя стоимость покупки
Технологические факторы, факторы инновационности сервиса	Ориентир на высококачественную диагностику животных, производство российских имплантов для животных (спицы, и винты, и пластины) Рост инноваций в ветеринарии - новые методы диагностики животных, их лечения и реабилитации, аппараты МРТ для животных, аппарат компьютерной томографии (КТ) Инновации в ветеринарных услугах - реабилитация животных после операций
Правовые факторы	Ужесточение нормативов экологичности для производства. Введение некоторых новых поправок в соответствующих нормативных актах, ужесточающих требования к чистоте производства

С помощью PESTEL-анализа оценивается влияние различных внешних факторов на рассматриваемый проект и осуществляется оценка влияния этого фактора, его использование или преодоление с учётом современных тенденций экономического развития. Так, основными вызовами внешней среды для ООО «Четвероногий друг» являются растущие издержки и снижение спроса, экономическая неопределенность. Внешняя среда, таким образом, всегда оказывает существенное влияние на проект.

Задание 31.

Кейс 11

Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить SWOT-анализ устойчивого развития субъектов предпринимательства:

Матрица SWOT – анализа фирмы (выбрать современную компанию)

СИЛА ВЛИЯНИЯ КАЖДОГО ФАКТОРА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПО 5-ТИ БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ: 5 – ОЧЕНЬ СИЛЬНАЯ; 4- СИЛЬНАЯ; 3 – СРЕДНЯЯ; 2 – СЛАБАЯ; 1 – ОЧЕНЬ СЛАБАЯ; 0 – НЕТ ВЛИЯНИЯ ИЛИ ФАКТОР ОТСУТСТВУЕТ

Преимущества (STRENGTHS)	Балл +	Балл -	Недостатки (Weakness)



Сумма баллов по преимуществам (+), %		Сумма баллов по угрозам (-), %
Разница баллов		

Возможности (OPPORTUNITIES)	Балл +	Балл -	Угрозы/риски (THREATS)
Сумма баллов по преимуществам (+), %			Сумма баллов по угрозам (-), %
Разница баллов			

Заполняем факторы выбранной компании.

Рассчитаем по формуле:

- 5) рассчитаем средний балл по каждому фактору. Для вычисления среднего значения по каждому фактору используем формулу:

$$B_{\text{ср.}} = \frac{S_j}{n},$$

где $B_{\text{ср.}}$ — среднее значение оценки по фактору;

S_j — сумма баллов по фактору;

n — количество экспертов, поставивших оценку по фактору.

- 6) Затем находим сумму средних баллов отдельно по преимуществам, недостаткам, возможностям и угрозам. В связи с разницей количества факторов по отдельным позициям, сумма баллов по каждой из них выражаем в процентном отношении. Для определения процентного отношения максимально возможный результат по каждой позиции в отдельности принимаем за 100%. Затем (отдельно по преимуществам, недостаткам, возможностям и угрозам) решаем пропорцию:

S — X%

M — 100%

где S — сумма баллов по позиции; M — максимально возможный результат по позиции (количество факторов по позиции $\times 5$); X — сумма баллов по каждой позиции в процентном отношении.

- 7) Вычисляем разницы сумм баллов по позициям «преимущества» / «недостатки», выраженных в процентном отношении к максимально возможному результату. Вычисляем разницу сумм баллов, выраженных в процентном отношении, по позициям «возможности» / «угрозы» с целью выявления и оценки относительных возможностей и угроз для их предприятия и конкурентов в соответствии с текущими условиями внешней среды.
- 8) Результаты оценки факторов внутреннего состояния компании (преимущества и недостатки) и факторов конъюнктуры рынка (возможности и угрозы) ранжируем и сопоставляем

Сделаем вывод.

Задание 32.

На основании приведенных факторов составить матрицу SWOT-анализа проекта и сделать выводы:

Четко проявляемая компетентность команды.

Увеличение продаж товаров-заменителей, изменение вкусов и потребностей покупателей.

Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.

Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии.

Наличие стратегии.

Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами.

Ожесточение конкуренции.

Расширение диапазона производства товаров.

Усиление требований поставщиков.

Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности.

Рыночное искусство ниже среднего.

Слабая сеть распределения.

Непоследовательность в реализации стратегии.

Уменьшение нестабильности бизнеса.

Эффективное управление.

Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.

Недостатки в политике продвижения продукции.

Высокое искусство НИОКР.

Задание 33.

В среде MS Excel или MS Project 2003 (2007) сформируйте график Ганта для подготовки проекта написания выпускной квалификационной работы в соответствии с методическими указаниями по написанию ВКР университета.

Задание 34.

Предложите комплекс мероприятий для заинтересованных сторон проекта «Развитие сельского туризма на примере ____ региона». Внесите в матрицу «власть-заинтересованность» мероприятий, способствующие необходимой информированности заинтересованных лиц.

		Заинтересованность	
Власть	Высокая власть Низкая заинтересованность	Высокая власть Низкая заинтересованность	Высокая власть Высокая заинтересованность
	Низкая власть Низкая заинтересованность	Низкая власть Низкая заинтересованность	Низкая власть Высокая заинтересованность

Задание 35.

Распределить нижеприведенные факторы по конкурентным силам М.Портера, выделив конкурентные преимущества проекта.

Увеличение продаж товаров-заменителей, изменение вкусов и потребностей

покупателей.

- Снижение входных барьеров в выходе на рынок.
- Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии.
- Наличие стратегии у конкурентов.
- Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами.
- Ожесточение конкуренции.
- Расширение диапазона производства товаров.
- Усиление требований поставщиков.
- Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности.
- Рыночное искусство ниже среднего.
- Слабая сеть распределения.
- Непоследовательность в реализации стратегии.
- Ослабление нестабильности бизнеса.
- Эффективное управление.
- Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.
- Недостатки в политике продвижения товаров.
- Высокое искусство НИОКР.
- Ослабление приверженности покупателей к данной торговой марке
- Низкая стоимость переориентации.

Сделать выводы об интенсивности конкурентных сил.

Задание 36.

Заполнить определения

IPMA PM эксперт	
PMA, PMBOK	
СМК, ИСО	

Задание 37.

Вывить ошибку в предложенной матрице ответственности:

Процессы	Бренд-менеджер	Менеджер по сбыту	Менеджер по рекламе	Дизайнер	Копирайтер
Разработка позиционирования	R	C	C	I	A
Разработка платформы бренда	R	I	C	A	A
Разработка названия бренда	C	I	C	C	A
Разработка фирменного стиля компании.	R	C	I	RA	C
Разработка брендбука компании	RA	I	C	I	C
Разработка рекламы	C	I	A	C	R
Разработка упаковки	C	C	I	RA	I

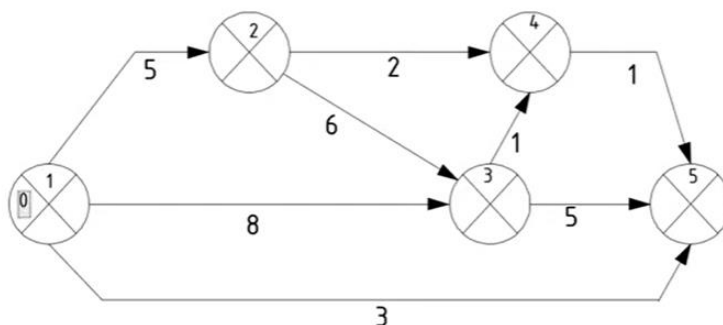
Задание 38.

Привести в правильную последовательность Алгоритм действий при планировании «на бумаге» диаграммы Ганта и построить ее при выполнении проекта «Написание и защита выпускной квалификационной работы»

- нарисовать график;
- составить расписание;
- создать список задач;
- проанализировать получившуюся диаграмму.

разместить на нём задачи и отметить даты;
поделиться проектом с членами команды;
написать даты их начала и завершения;

Задание 39.



Построить в предложенном сетевом графике критический путь и определить резервы времени.

Задание 40.

Дайте развернутый ответ: В чем отличия между PBS (Product Breakdown Structure) и WBS (Work Breakdown Structure)

ФОС для диагностических работ

Критерии оценивания сформированности компетенций

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

ОПК- 4.1 Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности

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

1.	Выберите, что из нижеперечисленного относится к признакам классификации проектов:
1	применении новых технологий
2	основные сферы деятельности, в которых осуществляется проект
3	продолжительность периода осуществления проекта
4	характер предметной области проекта
2.	Каким критериям отвечает хорошо сформулированная цель проекта?
1	ограниченная
2	однозначно воспринимаемая всеми участниками
3	измеримая
4	достижимая в заданных условиях
3	Выберите, что из перечисленного входит в план коммуникаций:
1	распределение ответственности участников за задачи проекта
2	план работ по проекту
3	перечень информационных каналов взаимодействия участников
4	перечень регулярных совещаний



4.	По масштабу проекты различают:
1	мелкие, средние, крупные
2	инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские
3	краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
4	технические, организационные
5.	По каким основным сферам деятельности делятся проекты:
1	технический
2	организационный
3	производственный
4	инвестиционный
6.	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?
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
7.	Какие из перечисленных видов деятельности относятся к проектной деятельности?
1	ведения занятий по английскому языку в аудитории
2	организация учений по пожарной безопасности
3	ремонт стиральной машины
4	строительство дачного дома
8.	Какие из перечисленных видов деятельности относятся к операционной деятельности?
1	написание программного кода
2	разработка мастер класса по съемке короткометражных фильмов
3	обслуживание клиентов
4	чтение лекций
9.	Определите, какая из следующих ролей лишняя:
1	руководитель проект
2	копирайтер
3	технический писатель
4	вдохновитель
10.	Что определяет матрица ответственности?
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
11.	Какое из определений термина "Команда проекта" верно?
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	
12.	Что включает типовая система управления:

1	аппаратно программный комплекс поддержки коммуникаций
2	организационная структура и роли в проекте
3	информационная система сопровождения проекта
4	
13.	Компонент плана управления проектом, описывающий, как будет происходить планирование, структурирование, мониторинг и контроль коммуникации по проекту.
1	план коммуникаций
2	распределение ролей
3	план настройки коммуникаций команды
4	матрица ответственности
14.	Для чего используется методика RACI?
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
15.	Укажите, что относится к понятию "коммуникации в проекте":
1	телефонные звонки исполнителю проекта
2	совещания
3	разговор с заказчиком
4	сайт компании заказчика

Задания 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.

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,	1. социальный проект;



значимой для участников проекта;	
б. это совместная учебно-познавательная творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, организованная на основе ресурсов информационно-коммуникационных технологий (например, Интернет), имеющая общую цель, согласованные методы и способы деятельности, и направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта.	2. учебный проект;
в. самостоятельная деятельность обучающихся, направленная на практическое решение общественно-значимой проблемы, способствующая взаимодействию школьного сообщества с властными структурами и общественностью;	3. телекоммуникационный проект.

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.

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.

Задание 5.

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

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?

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.

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

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

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

2 способ

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

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

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%.

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?

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

Задание 12.

Диаграмма Ганта – это ...

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.

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.



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.

Задание 16.

Внутренние заинтересованные стороны – это

Задание 17.

Внешние заинтересованные стороны – это

Задание 18.

Контроль проектной деятельности – это

Задание 19.

Эволюция управления качеством

Задание 20.

Планирование качества —

Задание 21.

Обеспечение качества —

Задание 22.

Контроль качества —

Задание 23.

Аудит —

Дайте определение: Каскадирование

Задание 25.

Планирование управления рисками

Задание 26.

Внутрипроектные риски нетехнического характера

Задание 27.

Мониторинг и управление рисками —

Задание 28.

Мониторинг рисков —

Задание 29.

Какие критерии позволяют оценить эффективность коммуникаций в проекте?

Задание 30.

Какие основные задачи решаются за счет организации коммуникаций в команде?

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.

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.

Задание 33.

Методы прогнозной оценки стоимости

Задание 34.

Два основных метода контроля стоимости:

Задание 35.

Стоимостная оценка (Cost Estimating) —

Задание 36.

Как осуществляется распределение средств по фазам жизненного цикла

Задание 37.

Проведите сравнительный анализ проектного управления и традиционного менеджмента.

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.

Вопросы к зачету

1. Международные стандарты управления проектами.
2. Основные понятия, характеристики, ограничения проекта, уровни планирования
3. Отличия проектного и процессного управления. Отличия общего и проектного менеджмента
4. Системный подход в управлении проектами (структурный, функциональный, проектный, процессный, ситуационный подходы), субъекты, объекты, процессы управления
5. Классификация проектов, технология достижения цели проекта (матрица что делать, как делать). Специфика инновационных проектов (гейтовый подход).
6. Жизненный цикл и фазы проекта
7. Стейкхолдеры, участники проекта. Матрица «власть-заинтересованность» и степень влияние на проект. Структура заинтересованных сторон по ISO 21502-2020
8. Модели в управлении проектами: WBS (Work Breakdown Structure) или иерархическая структура работ

9. Модели в управлении проектами: PBS (Product Breakdown Structure) или иерархическая структура продукта и отличие от иерархической структуры работ.
10. Модели в управлении проектами: OBS (Organizational Breakdown Structure). Типы организационных структур.
11. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом. Матрица ответственности
12. Модели в управлении проектами: TBS (Task Breakdown Structure) или дерево целей проекта. Принципы постановки целей.
13. Стадии процессов управления в различных концепциях. Цикл Шьюарта-Деминга (PDCA). Шесть сигм DMAIC.
14. Методы отбора проектов: SWOT-анализ и экономические методы отбора проектов (BEP, NPV, IRR, R)
15. Управление временем проекта. Вехи проекта. Методы календарного планирования (CPM). Диаграмма Ганта.
16. Основные понятия и принципы построения сетевого графика. Прямой и обратный анализ сетевого графика.
17. Концепция управления качеством проекта, основные процессы управления качеством проекта. Диаграмма Исикавы и Парето.
18. Системы управления проектами: Agile, Scrum, Kanban. Отличие Agile от каскадного метода Waterfall.
19. Управление стоимостью проекта: расчет стоимостных показателей эффективности проекта: точка безубыточности, расчет окупаемости проекта и дисконтированного срока окупаемости, чистой приведённой стоимости, рентабельности и прибыльности проекта.
20. Управление рисками проекта.

Вопросы к экзамену

1. Управленческие решения в управлении проектами.
2. Окружающая среда и участники проекта
3. Управление программой и портфелем
4. Понятия программы и портфеля проектов.
5. Особенности управления проектами в сфере услуг
6. Развитие технологии аутсорсинг
7. Система управления проектом
8. Базовые элементы управления проектами и основные подсистемы управления проектами
9. Состав процесса управления проектами:
10. Модели в управлении проектами
11. Основные понятия и элементы сетевых моделей.
12. Понятие организационной структуры управления проектом.
 13. Проектный офис
 14. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом.
 15. Участники проекта
 16. Формирование эффективного взаимодействия участников проекта.
 17. Основные организационные механизмы управления проектами.
 18. Основные группы процессов управления проектом
 19. Матрица групп процессов и подсистем управления проектами
 20. Цель и задачи оценки инвестиций.
 21. Методы оценки инвестиций:
 22. Управление качеством и рисками проекта
 23. Концепция управления качеством проекта.

24. Основные процессы управления качеством проекта.
25. Функционально-стоимостной и функционально-физический анализ. .
26. Структурирование функций качества.
27. Анализ последствий и причин отказов
28. Анализ затрат и доходов.
29. Анализ ценности и стоимости качества (анализ цепочек создания стоимости и ценности).
30. Методы контроля качества.
31. Риски в управлении проектами.
32. Дерево рисков проекта.
33. Оценка риска наступления негативного события.
34. Управление риском негативного события.
35. Управление специфическими рисками реализации проекта.
36. Управление рисками расписания.
37. Управление рисками ресурсов.
38. Управление рисками бюджета.
39. Экономический эффект от управления рисками.
40. Методы определения вероятности и последствий рисков.
41. Дерево решений.
42. Методы теории игр, анализ чувствительности в управлении рисками проекта.
43. Персонал проекта
44. Ключевые роли участников проекта
45. Формирование команды проекта
46. Принципы формирования команды

Контрольная точка 4: Особенности группового проекта

Студенты работают, как правило, в группах от трех до пяти человек, выполняя следующий план:

ПЛАН

группового (индивидуального) проекта
по дисциплине «Управление проектами»

Введение

1. Определение идеи проекта.

Альтернативные предложения и их оценка (описание процедуры оценки и используемых экспертных методов). Креативные методы при отборе идей. Обоснование идеи и концепции проекта. Краткое описание выбранного проекта: цели, задачи, необходимость (актуальность), особенности, где и кем может использоваться. Миссия, лозунг, девиз, слоган проекта.

2. Обзор существующих практик

3. Формирование концепции проекта

Формирование концепции проекта принято делить на следующие этапы:

- формулировка целей, достижение которых обеспечивается реализацией проекта;
- формулировка предварительных альтернативных вариантов (сценариев развития проекта), удовлетворяющих целям инвестора (заказчика);
- отбор вариантов проекта, приемлемых с точки зрения сроков реализации и других условий.

Концепция проекта во многом определяется стратегическими целями его инициаторов.

Принято считать, что бизнес-идея проекта определена и концепция сформирована, если: определены основные варианты и альтернативы проекта;



выявлены основные проблемы, которые могут повлиять на реализацию и эффективность проекта;

выбор вариантов подкреплен предварительной оценкой затрат (интеллектуальных, информационных, временных) и ожидаемых результатов;

есть основания предполагать, что оригинальный, интересный проект при необходимости, получит финансовое подкрепление;

создана конкретная программа разработки проекта.

4. Описание сути и содержания проекта

5. Управление временем проекта (диаграммы Гантта)

6. SWOT – анализ проекта

7. Оценка эффективности проекта

8. Управление рисками проекта Матрица (или таблица) рисков.

9. .. Рекомендации по продвижению проекта (реклама, PR и т.д.)

Заключение

Список используемых источников

Примерные темы проектов

1.. Формирование корпоративной культуры как способа создания команды в условиях жесткой конкуренции.

2. Антрепренерство и интрапренерство как предпринимательский метод управления предприятием

3.. Креативный маркетинг в компании ...

4. Разработка маркетинговых инструментов развития фирмы

5. Инновационные подходы к формированию политики

6. Креативные методы организации досуговой деятельности

7. Разработка рекомендаций по применению клиентоориентированного подхода на предприятии

8. Креативный менеджмент в ГМУ и на предприятии

9. Актуальные способы повышения творческой активности населения

10. Современный офис... ..

11. Предложения по использованию интернет- и информационных технологий в ГМУ и на предприятии (в организации)

12. Инновационные подходы (технологии, методы etc.) в деятельности организаций

13. Бенчмаркинг как инструмент управления конкурентоспособностью услуг

14. Фандрайзинг в сфере ...

15. Электронный бизнес, электронная коммерция, корпоративный информационный сайт и т.д. на предприятиях сферы ...

16. Кросскультурные особенности менеджмента компаний сферы ...

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины

Основная литература

1. Управление проектами: учебное пособие/Д.Д.Цителадзе. – М.: ИНФРА-М, 2021. ЭБС Znanium.com Режим доступа:

<https://znanium.com/catalog/document?id=389715>

2. Управление проектами: учебное пособие/ Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Znanium.com Режим доступа <http://znanium.com/catalog/document?id=386799>
3. Управление проектами: практикум/Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021 Znanium.com Режим доступа <http://znanium.com/catalog/document?id=368734>

Дополнительная литература

1. Управление проектами (проектный менеджмент): учеб. пособие / Г.А. Поташева. — М.: ИНФРА-М, 2021. ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=661266>
2. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2020. - 336 с. ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=374648>
3. 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», 2019, 264 с. ЭБС Znanium.com [znanium.com](http://znanium.com/catalog/document?id=374844) Каталог>document?id=374844Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=457427>
4. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2020. - 244 с - Znanium.com режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

www.sovnet.ru - Российская ассоциация управления проектами.
Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru>
Научная электронная библиотека eLibrary: <http://www.e-library.ru/>
Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
Электронная библиотека <http://www.znanium.com/>

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Профессиональная база данных предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности <http://www.baza-r.ru/enterprises>
4. Профессиональная база данных Портала открытых данных РФ <https://data.gov.ru/o-proekte>
5. Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия): <https://uisrussia.msu.ru/>
6. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося. В контактную работу обучающихся с преподавателем входят: аудиторная работа, консультации, промежуточная аттестация.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный,



планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Управление проектами» в предлагаемой методике обучения выступают занятия лекционного типа и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. Виды лекций: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция.

Обзорная лекция – это систематизация научных знаний на высоком уровне, допускающая большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутрипредметной и межпредметной связи, исключая детализацию и конкретизацию.

Лекция-информация – это наиболее экономичный способ передачи учебной информации, так как при этом материал излагается концентрированно, в логически выдержанной форме, с учетом специфики излагаемого материала.

Проблемная лекция – лекционная форма, в которой процесс познания студентов приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Успешность проблемной лекции обеспечивается совместными усилиями преподавателя и обучаемых.

Лекция-визуализация – это лекция, представляющая собой подачу лекционного материала с помощью технических средств обучения (аудио- и/или видеотехники).

Лекция-конференция - то лекция, которая представляет собой дискуссию для определения уровня усвоения изложенного материала. Основной целью лекции--конференция является активизация деятельности студентов за счет информирования каждого студента.

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.

Изложение лекционного материала проводится в мультимедийной форме (презентаций). 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.

Практические занятия по дисциплине «Управление проектами» проводятся с целью приобретения практических навыков в области проектного управления. Практические занятия проводятся в виде учебно-ролевых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, выполнения аналитических упражнений и решения задач.

Активной формой практического занятия является дискуссия. Дискуссия - это публичное обсуждение какого-либо проблемного вопроса, проблемы. Дискуссия оправдывает свое название в том случае, если обсуждаемый вопрос сложен, важен и неоднозначен по ходу и толкованию, т.е. предполагает альтернативные ответы. Дискуссия может быть намечена и спровоцирована преподавателем, но может возникнуть спонтанно. Структурированная и управляемая дискуссия - это специально подготовленный и организованный процесс обмена мнениями сторонами, отстаивающими свои позиции. Целью такого занятия является формирование оценочных суждений, утверждение мировоззренческих позиций. Участников лучше разделить на подгруппы, каждой из которых предстоит дискутировать с другой по заранее разработанным вопросам, подготовить сообщения и аргументы.

Семинар-исследование — это форма группового занятия, смысл которого заключается в приобретении, распространении и частичной реализации знаний с привнесением в этот процесс компонентов научного исследования. Семинар-исследование осуществляется в три этапа и часто выходит за рамки отведенного для занятия времени. Здесь важны не только собственно семинар, но и его подготовка, и реализация теоретических и практических наработок. Задача семинара - исследования - осмысленное, целенаправленное приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.



Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ разработки проектов в государственном и муниципальном управлении, приобретение практических навыков овладения методами работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде, в виде разбора case-studies, решения практических задач, презентаций и докладов, а также эссе и рефератов. 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.

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление проектами» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка материала на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

Основными современными формами организации самостоятельной работы студентов являются творческие работы и работа с информационными компьютерными технологиями.

Творческие работы

Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от студента не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат большой или меньший элемент неизвестности и имеют, как правило, несколько подходов. Творческое задание составляет содержание, основу любого интерактивного метода. Творческое задание (особенно практическое и близкое к жизни) придает смысл обучению, мотивирует студента. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, самообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая преподавателя.

Работа с информационными компьютерными технологиями

Работа с информационными компьютерными технологиями предполагает разработку преподавателем заданий с использованием Интернет-технологий в режиме on-line. Задания для самостоятельной работы могут быть направлены на: 1) поиск студентами информации, задания

на поиск и обработку информации; 2) на организацию взаимодействия в сети; 3) задания по созданию web-страниц; 4) выполнение проектов.

Поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации включает:

написание реферата-обзора;
рецензию на сайт по теме;
анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание;
написание своего варианта плана лекции;
написание фрагмента лекции;
составление библиографического списка;
ознакомление с профессиональными телеконференциями, анализ обсуждения актуальных проблем.

Задание на организацию взаимодействия в сети:

обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы;
работа в списках рассылки;
общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему;
обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции;
консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию;
консультации со специалистами через электронную почту.

Выполнение проектов:

работа по проектам, предложенным преподавателем (использование всего комплекса возможностей телекоммуникационных сетей: поиск информации, диалог в сети, создание web-страниц и web-квестов);
разработка и проведение собственных проектов.

Ведущими способами современной организации процесса интерактивного обучения в вузе является самостоятельная работа студентов с использованием возможностей телекоммуникационных сетей с целью создания тематических **веб-квестов** (см. таблицу) и **веб-страниц** – использование html (hypertext markup language) - редакторов, ftp, веб-браузеров, графических редакторов.

Краткое описание веб-квеста как одного из инновационных способов организации самостоятельной работы студентов

Разработан	1995 год, государственным университетом Сан-Диего, Берни Доджем и Томом Марчем
Определение веб-квеста	Веб-квест - специальным образом организованный вид самостоятельной исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети Интернет по указанным адресам
Основные составляющие веб-квеста	1. Введение (задается исходная ситуация веб-квеста, ставится цель и обозначаются сроки выполнения). 2. Задание, соответствующее степени автономности и самостоятельности студентов. 3. Набор ссылок на ресурсы сети Интернет, необходимые для выполнения задания. 4. Описание процесса выполнения работы. 5. Пояснения по переработке полученной информации. 6. Заключение (анализ проделанной работы)
Сроки выполнения веб-квестов	- краткосрочные (от 1 до 3 сеансов работы в системе Интернет); - долгосрочные (от одной недели до месяца (максимум двух))

<p>Формы веб-квестов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - создание базы данных по проблеме; - создание микромира, передвижение в котором осуществляется при помощи гиперссылок; - написание интерактивной истории; - создание документа, дающего анализ какой-либо сложной проблемы и приглашающего студентов согласиться или не согласиться с мнением авторов; - интервью on-line с виртуальным персонажем (ответы и вопросы разрабатываются студентами, глубоко изучившими данную личность)
------------------------------	---

Веб-квест

Веб-квестом называется специальным образом организованный вид самостоятельной исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети Интернет по указанным адресам. Они создаются для того, чтобы рационально использовать время самостоятельной работы студентов, быстро находить необходимую разнообразную информацию, использовать полученную информацию в практических целях и для развития навыков критического мышления, анализа, синтеза и оценки информации. *Веб-квест* представляет собой специальным образом организованную *веб-страницу*. Веб-квесты могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Задания по созданию веб-страниц

размещение выполненных рефератов и рецензий на сайте;
публикация библиографии по теме;
создание тематических веб-страниц индивидуально и в мини-группах;
публикация курсовых и квалификационных работ обучающихся на сайте;
публикация методических разработок обучающихся;
создание банка данных о методических находках обучающихся, банка игр и упражнений.

Компьютерные симуляции

Другим инновационным способом организации самостоятельной работы студентов являются *симуляции* (интерактивные имитаторы реальных ситуаций), которые считаются одними из самых эффективных и современных практических учебных технологий электронного обучения. Электронное обучение – это обучение в интерактивном, дистанцированном формате через Интернет, локальную внутрикорпоративную сеть – Интнет, по электронной почте или с CD-ROM. Данный вид обучения пока еще остается редкостью в российских вузах и на российском рынке образовательных услуг, но, тем не менее, специалисты говорят о его перспективности, т.к., в первую очередь, он рассчитан на совершенствование студентами умения и способности работать самостоятельно, вести собственное исследование, а также способствует развитию чувства открытия, творческого ощущения, перемещения студента в реальность будущей профессиональной деятельности.

Симуляции уже получили широкое распространение в европейских вузах. Обучение при помощи симуляций было разработано и предложено английскими и французскими учеными (Х.И. Элиштоном, Н.Х. Лэштоном, К.Джонсом, Ф. Дэбизе и др.). Симуляция – это помещение людей в «фиктивные, имитирующие реальные» ситуации с целью обучения или получения оценки проделанной работы, это обучение действием или в действии. Качественная симуляция включает три структурных компонента:

- 1) хорошо продуманная рабочая модель профессиональной среды. Модель как структурный компонент симуляции предлагает ключевые варианты типов поведения и взаимодействий с другими людьми;
- 2) сценарий процесса симуляции направлен на развитие интуиции, поиска альтернативного нестандартного пути решения проблемы;

3) наставник (ментор), который использует стратегию скэффолдинга (scaffolding), основной характеристикой которой является «угасающая помощь» (fading help) со стороны преподавателя в ходе самостоятельной работы студентов.

«Скэффолдинг» – это метафора, описывающая особый тип процесса инструктирования, которая имеет место в ситуациях взаимодействия преподавателя (или другого более осведомлённого источника) и студентов по решению учебных задач. «Угасающая помощь» со стороны преподавателя в начале обучения может быть частой и содержательной, а к завершению курса значительно уменьшается или вообще отсутствует.

При изучении дисциплины «Управление проектами» рекомендуется использовать три основных **типа обучающих симуляций**:

симуляции, развивающие быстроту ответной реакции;

симуляции, помогающие развить способность решать профессиональные задачи;

симуляции, направленные на выработку способности оценивать полученную информацию и соответственно распоряжаться ею.

Сложные проверки, контроль и технологии оценки встроены в инструментальные средства симуляций и являются точным отображением эффективности обучения.

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

Учебные занятия по дисциплине «Управление проектами» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием :

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: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное оборудование Доска Проектное агентство: Специализированная учебная мебель. Настенные стенды. Плакаты. ТСО: Видеопроекторное оборудование. Автоматизированные места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет». Доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекторное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК
РГУТИС

Лист 95 из 93