



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

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.8 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

основной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

по направлению подготовки:

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

направленность (профиль): **Муниципальное управление**

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: **2025**

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доц. Бокарева Е.В.</i>
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доц. Сухопарова А.В.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ООП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доц. Литвинова Е.В.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Управление проектами» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль Муниципальное управление и относится к части программы, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение данной дисциплины базируется на дисциплинах: Государственное регулирование экономики и территориального развития, Экономика и предпринимательство, Маркетинг территорий, Социально-экономическая статистика, Инновации в профессиональной деятельности, Стандартизация и управление качеством, Государственное и муниципальное управление социальной сферой.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

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) и УК-2.3. (оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач);

ПК-3 - способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий в части индикаторов достижения компетенции ПК-3.1 (проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения), ПК-3.2 (готов оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов), ПК-3.3 (применяет современные методы организации проектной деятельности) и ПК-3.4 (проводит оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования).

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с целями, задачами и методами управления проектами в государственном и муниципальном управлении. Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с подходами к изучению и овладению теоретическими знаниями и практическими приемами управления проектами, программами и портфелями проектов, а также навыками и базовыми умениями применять методы анализа, прогнозирования и обоснования управленческих решений при построении системы управления проектами в учреждениях, организациях и на предприятиях. Данный курс позволит сформированные в результате теоретического обучения и практического освоения навыки построения системы управления проектами применять в работе, связанной с профессиональной деятельностью.

Отдельными темами дисциплины в области организации реализации проектов являются: создание команды проекта на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, целеполагание, формирование технического задания, работа с заказчиками, изучение передового опыта, формирование концепции проекта, планирование, управление ресурсами, в том числе распределение обязанностей и функционала, установление процессов согласования с заказчиком, защиты проектов.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часа, в том числе:

- для очной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 112 часов (32 часа - занятия лекционного типа, 72 часа – занятия семинарского типа, консультации - 4 часа, промежуточная аттестация- 4 часа), самостоятельная работа студента -140 часов;



- для очно-заочной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 48 часов (18 часов - занятия лекционного типа, 22 часа – занятия семинарского типа, консультации- 4 часа, промежуточная аттестация- 4 часа), самостоятельная работа студента - 204 часа.

На очной и очно-заочной формах обучения преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах. Продолжительность семестра на очной и очно-заочной формах обучения 18 недель.

Предусматривается проведение учебных занятий следующих видов: занятия лекционного типа, в том числе проблемные лекции, лекции-информации, лекции-визуализации, лекции-конференции, обзорная лекция; практические занятия в форме решения задач и выполнения аналитических упражнений и практических заданий, семинара-исследования, case-study, блиц-опросов, обсуждения веб-квеста, проведения учебно-деловой игры, структурированной и управляемой дискуссии, обсуждения эссе, презентации проектов; самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации:

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, решения задач и выполнения практических заданий, разбора кейсов, выполнения и защиты проектов и промежуточная аттестация в форме зачета (5 семестр) и экзамена (6 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Региональная экономика и инвестиционная привлекательность территории; Управление недвижимостью; Система государственного и муниципального управления; Управление государственной и муниципальной собственностью; Проектная деятельность.

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, 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: 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.	ПК-3 -	способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных технологий в части:



		ПК-3.1 – проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения; ПК-3.2 - готов оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов; ПК-3.3 - применяет современные методы организации проектной деятельности; ПК-3.4 - проводит оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования.
--	--	---

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП:

Дисциплина «Управление проектами» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль Муниципальное управление и относится к части программы, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение данной дисциплины базируется на дисциплинах: Государственное регулирование экономики и территориального развития, Экономика и предпринимательство, Маркетинг территорий, Социально-экономическая статистика, Инновации в профессиональной деятельности, Стандартизация и управление качеством, Государственное и муниципальное управление социальной сферой.

Формирование компетенции УК-2 начинается в дисциплине Право одновременно с дисциплинами Управление жилищно-коммунальным комплексом и Ресурсосбережение в 1 семестре, продолжается в данной дисциплине в 5 и 6 семестрах и заканчивается в дисциплине Проектная деятельность в 7 семестре.

Формирование компетенции ПК-3 начинается в рамках изучения данной дисциплины одновременно с дисциплиной Региональная экономика и инвестиционная привлекательность территории (5, 6 семестры), продолжается в дисциплинах Региональная экономика и инвестиционная привлекательность территории и Проектная деятельность (7 семестр) и заканчивается в процессе прохождения преддипломной практики (8/9 семестр).

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 проявлять лидерские качества и эффективно участвовать в работе команды при выполнении проекта.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Региональная экономика и инвестиционная привлекательность территории; Управление недвижимостью; Система государственного и муниципального управления; Управление государственной и муниципальной собственностью; Проектная деятельность.



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.

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 з.е.	252 7	108 3	144 4		

Для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5	6		
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	48	26	22		
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	18	10	8		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	22	12	10		
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	22	12	10		
1.3	Консультации	4	2	2		
1.4	Форма промежуточной аттестации	4	зачет 2	экз. 2		
2	Самостоятельная работа обучающихся	204	82	122		
3	Общая трудоемкость час з.е.	252 7	108 3	144 4		



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

Для очной формы 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, 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.		
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 управления проектами. 1.3. Стандарты в управлении 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 проектами. 2.2. Средства достижения целей	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
		управления проектами в ГМУ: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля. 2.3. Критерии качества управления проектами: загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в команде проекта								
3/5		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.	2	Лекция-визуализация	4	ПЗ – блиц-опрос, структурированная и управляемая дискуссия; обсуждение				



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
		3.3. Методы оценки проекта в ГМУ				эссе				
4,5/ 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 проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. Контрольная точка №1 Тестирование	2	Лекция-информация	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений и решение задач			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка к контрольной точке №1
6,7/		Тема 5. Источники информации	-		4	ПЗ – обсу-			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		
5		для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. 5.2. Программные средства для управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами в ГМУ				ждение веб-квеста				
8,9/ 5	Раздел 2.Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта. Диаграмма Гантта 6.1. Определение операций, их последовательности и взаимосвязи.	1	Проблемная лекция	4	ПЗ – блиц-опрос, решение задач, выполнение прак-			2	Подготовка к контрольной точке №2.

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	
		6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием Контрольная точка №2 Тестирование				тических заданий					
10,1 1/5		Тема 7. Управление стоимостью проекта 7.1. Основные принципы управления стоимостью проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта в ГМУ 7.3. Отчетность по затратам на проект	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, акад. часов	Форма проведения СРО
			Лекции, акад. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак. час.		
12,1 3/5		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	Проблемная лекция	4	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, блиц-опрос		4	Подготовка к контрольной точке №3
14,1 5/5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления измене-	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
		Контрольная точка №3 Разбор кейсов								
16,1 7/5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Отчетность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта в ГМУ 10.4. Особенности завершения проекта в ГМУ	1	Лекция-визуализация	2	ПЗ - выполнение практических заданий				
		Групповая консультация					2			
18/5		Контрольная точка №4 Защита индивидуального			4	Презентация проек-			14	Подготовка материала к групповому проекту.



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
		(группового) проекта				тов				
		Промежуточная аттестация – 2 часа зачет								
	Модуль 2 Управление инвестиционным проектированием.									
1/6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервико-ориентированного бизнеса	1	Лекция-информация	2	ПЗ – семинар-исследование			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом
2,3/6		Тема 2. Основы управления инвестиционным проектированием 2.1. Принципы управления инвестиционным проектом 2.2. Проектный анализ	4	Лекция-информация	4	Case-studies			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. 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			
		2.3 Методы стратегического анализа проекта 2.4. Матричный анализ проекта									
4/6		Тема 3. Текущие затраты на проект. Показатели проекта Контрольная точка №1 Тестирование	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 проектов 5.1 Базовая концепция управления инвестициями .Внедрение	2	Проблемная лекция	6	Case-studies				14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. Подготовка к контрольной точке №2.



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
		организационных изменений в ГМУ 5.2 Типы программ и портфелей Контрольная точка №2 Тестирование								
10,1 1/6		Тема 6. Управление ресурсами инвестиционного проекта 6.1 Управление выручкой (доходностью) проекта 6.2 Тайм-менеджмент. 6.3 Разработка документов для инвестиционного проекта в ГМУ	2	Лекция-информация	6	Решение задач и практических заданий			10	Решение задач
12,1 3/6		Тема 7 Оценка эффективности проекта.	4	Лекция-информация	4	Решение задач			4	Подготовка к контрольной точке №3
14,1 5/6		Тема 8 Методы и направления продвижения проекта	-		4	Case-				

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		
		Контрольная точка №3 Решение задач, выполнение практических заданий				studies				
16/6		Групповая консультация					2			
17,1 8/6		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			4	Презентация проектов			18	Подготовка материала к групповому проекту.
		Промежуточная аттестация – 2 часа экзамен								
Очно-заочная форма обучения										
5	Модуль 1 .Организационно-экономические основы управления проектами	Тема 1.Введение в управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проектов								



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		
	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	1.2. Понятие управления проектами. 1.3. Стандарты в управлении проектами 1.4. Продуктовые и технологические инновации	2	Обзорная лекция	2	ПЗ- решение задач			2	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
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 в ГМУ 2.3. Критерии качества управления проектами, загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в	2	Лекция-конференция	2	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						
			Контактная работа с преподавателем					СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Лекции, акад. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак. час.		
		команде проекта в ГМУ							
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		8	Работа в ЭБС.
5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного планирования.			1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС 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						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		
		Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. Контрольная точка №1 Тестирование								
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 управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных			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							
			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.		
		средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами в ГМУ.								
5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта. Диаграмма Ганта 6.1. Определение операций, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. 6.4. Управление расписанием Контрольная точка №2 Тестирование			1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС Подготовка к контрольной точке 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		
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 в ГМУ. 7.3. Отчетность по затратам на проект	2	Лекция-конференция				8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.	
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.	2	Лекция-конференция	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		
		Мониторинг и контроль рисков.								
5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями Контрольная точка №3 Разбор кейсов			1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС Подготовка к контрольной точке 3	
5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование коммуникаций.	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		
		10.2. Распространение информации. Отчетность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта в ГМУ 10.4. Особенности завершения проекта в ГМУ								
5		Групповая консультация					2			
5		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			1	Защита группового проекта		8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.	
5		Промежуточная аттестация – 2 часа зачет								
	Модуль 2 Управление инвестицион-ным про-									



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.		
	екти-рованием									
6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервико-ориентированного бизнеса	2	Лекция-информация					10	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом
6		Тема 2. Основы управления инвестиционным проектированием 2.1. Принципы управления инвестиционным проектом 2.2. Проектный анализ 2.3. Методы стратегического анализа проекта 2.4. Матричный анализ проекта	2	Лекция-информация					18	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом
6		Тема 3. Текущие затраты на проект. Показатели проекта Контрольная точка №1 Тестирование			2	Case- studies			10	Работа в ЭБС 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, акад. часов	Форма проведения СРО
			Лекции, акад. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак. час.		
6		Тема 4 Понятие и сущность инвестиционного проектирования	2	Лекция-информация	2	Case- studies	10	Работа в ЭБС	
6		Тема 5. Виды и источники инвестиционных проектов 5.1 Базовая концепция управления инвестициями. Внедрение организационных изменений в ГМУ 5.2 Типы программ и портфелей Контрольная точка №2 Тестирование	1	Лекция-информация	2	Case- studies	18	Работа в ЭБС Подготовка к контрольной точке 2	
6		Тема 6. Управление ресурсами проекта 6.1 Управление выручкой (доходностью) проекта 6.2 Тайм-менеджмент 6..3.Разработка документов для	1	Лекция-информация			18	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	Консультации, академических часов		
		инвестиционного проекта в ГМУ							
6		Тема 7. Оценка эффективности проекта			1	Case- studies		10	Работа в ЭБС
6		Тема 8. Методы и направления продвижения проекта Контрольная точка №3 Решение задач, выполнение практических заданий	-		1	Case- studies		10	Работа в ЭБС Подготовка к контрольной точке 3
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 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. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие- М.:НИЦ ИНФРА-М, 2024,208 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=436670 2. Цителадзе Д.Д. Управление проектами:учебник - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2024, 361 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=433016 3. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие – М.: Издательский Дом ФОРУМ, 2022, 256 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=400058 4. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г. А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-019053-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2207148 . – Режим доступа: по подписке. 5. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О. Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 273 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17635. - ISBN 978-5-16-018585-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2168859
1.	Тема 4. Планирование проекта, 2 час.	
2.	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 24 час.	
3.	Тема 6. Управление временем проекта, 2 час.	
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.	
	<i>Модуль 2 Управление инвестиционным проектированием</i>	Дополнительная литература 1. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г. А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-019053-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2207148 . – Режим доступа: по подписке.
1.	Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса, 14 час.	
2.	Тема 2., Основы управления ин-	



	вестиционным проектированием 14 час.	2. Управление проектами в современной организации : учебно-методическое пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб, М. И. Нежурина, М. Г. Коротких. - Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2021, 264 с. ЭБС Znanium. Каталог <document?id=374844>Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=414015 3. Масловский В.П. Управление проектами: учебное пособие/ Издательство: Сибирский федеральный университет, 2020, 224 с. Znanium. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=380471
3.	Тема 3., Текущие затраты на проект. Показатели проекта 14 час.	
4.	Тема 5., Виды и источники инвестиционного 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. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 208 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=436670 2. Цителадзе Д.Д. Управление проектами: учебник - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 361 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=433016 3. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие – М.: Издательский Дом ФОРУМ, 2022, 256 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=400058 4. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г. А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-019053-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2207148 . – Режим доступа: по подписке. 5. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О. Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 273 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17635. - ISBN 978-5-16-018585-9. - Текст: электронный. - URL:
1.	Тема 1. Введение в управление проектами, 2 час.	
2.	Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами, 8 час.	
3.	Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности, 8 час.	
4.	Тема 4. Планирование проекта, 8 час.	
5.	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 8 час.	
6.	Тема 6. Управление временем проекта, 8 час.	



7.	Тема 7. Управление стоимостью проекта, 8 час.	https://znanium.ru/catalog/product/2168859
8.	Тема 8. Управление рисками проекта, 8 час.	Дополнительная литература 1. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г. А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-019053-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2207148 . – Режим доступа: по подписке. 2. Управление проектами в современной организации : учебно-методическое пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб, М. И. Нежурина, М. Г. Коротких. - Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2021, 264 с. ЭБС Znanium. Каталог document?id=374844 Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=414015 3. Масловский В.П. Управление проектами: учебное пособие/ Издательство: Сибирский федеральный университет, 2020, 224 с. Znanium. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=380471
9.	Тема 9. Контроль и регулирование проекта, 8 час.	
10.	Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта, 8 час.	
11.	Защита группового проекта, 8 час.	
	<i>Модуль 2 Управление инвестиционным проектированием</i>	
1.	Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-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, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции, индикатора достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции, индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора достижения компетенции обучающийся 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 ожидаемые результаты их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта	Модуль 1. Раздел 1. Тема 1. Введение в управление проектами Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности Раздел 2 Все темы Модуль 2. Все темы	общую структуру концепции реализуемого проекта, ее составляющие и принципы их формулирования.	определять круг задач в рамках избранных видов профессиональной деятельности; формулировать взаимосвязанные задачи, обеспечивающие достижение поставленной цели; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов.	методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах.
		УК-2.3. -оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с за-	Модуль 1. Раздел 1. Тема 1. Введение в управление проек-	основные методы оценки разных способов решения задач.	разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ по	навыком выбора оптимального способа решения поставленной задачи, исходя из



		планированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач.	тами Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности Раздел 2 Все темы Модуль 2. Все темы		проекту; формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения	учета планируемых сроков реализации задачи
2	ПК-3	способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий				
		ПК-3.1 - проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения	Модуль 1 Тема 8. Управление рисками проекта Модуль 2. Все темы	определения и понятия о субъектах управления проектами и используемого ими инструментария; современные программные средства и информационные технологии, используемые в управлении проектами.	определять цели, предметную область и структуру проекта; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта.	техникой самостоятельного управления несложными проектами; выбора программных средств для решения основных задач управления проектом.
		ПК-3.2 - готов оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	Модуль 1 Все темы Модуль 2. Все темы	законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками, методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов, критерии, применяемые при выработке мероприя-	определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски, применять инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управле-	навыками формирования форм отчетности, дорожных карт для целей реализации и мониторинга мероприятий по воздействию на риски, составления плана мероприятий по управлению рисками проек-



			тий по оценке риска.	ния; инструменты анализа последствий рисков проекта.	тов.
	ПК-3.3 - применяет современные методы организации проектной деятельности	Модуль 1 Все темы Модуль 2. Все темы	основные этапы управления проектами; процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта.	анализировать цели и интересы участников проекта.	навыками командной работы в проектах; способностью помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами; быть способным проявлять лидерские качества и эффективно участвовать в работе команды при выполнении проекта.
	ПК-3.4 - проводит оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования	Модуль 2 Тема 5. Виды и источники инвестиционного проекта Тема 6. Управление ресурсами проекта	источники инвестиционного проекта; основные принципы управления стоимостью проекта.	использовать методы управления ресурсами проекта.	навыками составления смет проекта на основе порядка их разработки; основами финансового планирования и прогнозирования.
		Модуль 1. Раздел 2. Тема 7. Управление стоимостью проекта Модуль 2 Все темы	основы экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; методы оценки экономической эффективности в рамках реализации инвестиционного	оценивать эффективность проекта, рассчитывать период окупаемости проекта, принимать инвестиционное решение.	навыками формирования плановых значений ключевых показателей инвестиционного проекта, оценки инвестиционных проектов.



			проекта.		
--	--	--	----------	--	--

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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
<p>Знание общей структуры концепции реализуемого проекта, ее составляющих и принципов их формулирования; основных методов оценки разных способов решения задач.</p> <p>Умение определять круг задач в рамках избранных видов профессиональной деятельности; формулировать взаимосвязанные задачи, обеспечивающие достижение поставленной цели; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов.</p> <p>Владение методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах; навыком выбора оптимального способа решения поставленной задачи, исходя из учета планируемых сроков реализации задачи.</p>	Тестирование, разбор кейсов, групповой (индивидуальный) проект	<p>Студент демонстрирует знание общей структуры концепции реализуемого проекта, ее составляющих и принципов их формулирования; основных методов оценки разных способов решения задач.</p> <p>Студент демонстрирует умение определять круг задач в рамках избранных видов профессиональной деятельности; формулировать взаимосвязанные задачи, обеспечивающие достижение поставленной цели; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов.</p> <p>Студент демонстрирует владение методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах; навыком выбора оптимального способа решения поставленной задачи, исходя из учета планируемых сроков реализации задачи.</p>	Закрепление способности определять связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта; оценивать решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректировать способы решения задач.
Знание определений и понятий о субъектах управления проектами и используемого ими инструментария; современных программных	Тестирование, разбор кейсов, решение задач,	Студент демонстрирует знание определений и понятий о субъектах управления проектами и используемого ими инструментария; современ-	Закрепление способности проектировать решение



<p>средств и информационных технологий, используемых в управлении проектами; законодательства Российской Федерации и отраслевых стандартов по управлению рисками, методов воздействия на риски в разрезе отдельных их видов, критериев, применяемых при выработке мероприятий по оценке риска; основных этапов управления проектами; процессов и инструментов управления различными функциональными областями проекта; источников инвестиционного проекта; основных принципов управления стоимостью проекта; основ экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; методов оценки экономической эффективности в рамках реализации инвестиционного проекта.</p> <p>Умение определять цели, предметную область и структуру проекта; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта; определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски, применять инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления; инструменты анализа последствий рисков проекта; анализировать цели и интересы участников проекта; использовать методы управления ресурсами проекта; оценивать эффективность проекта, рассчитывать период окупаемо-</p>	<p>выполнение практических заданий, групповой (индивидуальный) проект</p>	<p>ных программных средств и информационных технологий, используемых в управлении проектами; законодательства Российской Федерации и отраслевых стандартов по управлению рисками, методов воздействия на риски в разрезе отдельных их видов, критериев, применяемых при выработке мероприятий по оценке риска; основных этапов управления проектами; процессов и инструментов управления различными функциональными областями проекта; источников инвестиционного проекта; основных принципов управления стоимостью проекта; основ экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; методов оценки экономической эффективности в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Студент демонстрирует умение определять цели, предметную область и структуру проекта; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта; определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски, применять инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления; инструменты анализа последствий рисков проекта; анализировать цели и интересы участников проекта; использовать методы управления ресурсами проекта; оценивать эффективность проекта, рассчитывать период оку-</p>	<p>конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения; уметь оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов; применять современные методы организации проектной деятельности; проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования</p>
---	---	---	---



<p>сти проекта, принимать инвестиционное решение.</p> <p>Владение техникой самостоятельного управления несложными проектами; выбора программных средств для решения основных задач управления проектом; навыками формирования форм отчетности, дорожных карт для целей реализации и мониторинга мероприятий по воздействию на риски, составления плана мероприятий по управлению рисками проектов; навыками командной работы в проектах; способностью помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами; быть способным проявлять лидерские качества и эффективно участвовать в работе команды при выполнении проекта; навыками составления смет проекта на основе порядка их разработки; основами финансового планирования и прогнозирования; навыками формирования плановых значений ключевых показателей инвестиционного проекта, оценки инвестиционных проектов.</p>		<p>паемости проекта, принимать инвестиционное решение.</p> <p>Студент демонстрирует владение техникой самостоятельного управления несложными проектами; выбора программных средств для решения основных задач управления проектом; навыками формирования форм отчетности, дорожных карт для целей реализации и мониторинга мероприятий по воздействию на риски, составления плана мероприятий по управлению рисками проектов; навыками командной работы в проектах; способностью помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами; быть способным проявлять лидерские качества и эффективно участвовать в работе команды при выполнении проекта; навыками составления смет проекта на основе порядка их разработки; основами финансового планирования и прогнозирования; навыками формирования плановых значений ключевых показателей инвестиционного проекта, оценки инвестиционных проектов.</p>	
---	--	--	--



Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС»

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

Средство оценивания – тестирование

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

Критерии оценки	Оценка
Выполнено верно заданий	20 правильных ответов - десять баллов 18-19 правильных ответов - девять баллов 16-17 правильных ответов – восемь баллов 14-15 правильных ответов – семь баллов 12-13 правильных ответов – шесть баллов 10-11 правильных ответов – пять баллов Менее 10 правильных ответов – повторное тестирование

Средство оценивания – решение задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач/практических заданий

Предел длительности контроля	60 мин.
Критерии оценки	- правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков
Показатели оценки	макс 10 баллов
9 – 10 баллов	обе задачи решены правильно, сделаны верные выводы
7 – 8 баллов	одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки
5 – 6 баллов	одна задача решена верно, вторая правильно начата
3-4 балла	обе задачи правильно начаты
2 балла	одна задача в целом решена
1 балл	одна задача в целом решена, но имеются существенные ошибки



0 баллов

нет решения

Средство оценивания – решение кейсов

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

Предел длительности контроля	От 20 до 40 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи);– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	макс 10 баллов
9 – 10 баллов	-полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников, полное соответствие критериям оценки
7 – 8 баллов	-не совсем полный ответ по поставленной проблеме; - были выполнены не все необходимые расчеты; - не были сформулированы и проанализированы все вопросы, заложенные в кейсе
5 – 6 баллов	- неполный ответ; - было продемонстрировано недостаточное количество аналитических методов при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса все документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
3-4 балла	- неполный ответ; - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания - выполнение группового/индивидуального проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности кон-	30 мин.
--------------------------	---------



троля	
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	макс 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3–4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5–7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8–10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11–12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13–15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

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

Средство оценивания - Устный опрос + тестирование + выполнение практических заданий/решение ситуационных задач/ решение типовых расчетных задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5» / зачет	<ul style="list-style-type: none">– полно раскрыто содержание материала;– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;– точно используется терминология;– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,– знание основной и дополнительной литературы;– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности



	<ul style="list-style-type: none">– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;– 90 –100 % правильных ответов на тестовые задания;– задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения / при решении ситуационной задачи использованы яркие примеры, предлагаемые решения соответствуют разбираемой ситуации, рекомендации нетривиальны и могут быть использованы для конкретного примера / решение типовых расчетных задач;– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.	<p>в понимании, изложении и использовании программного материала;</p> <ul style="list-style-type: none">– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
<p>«4» / за- чет</p>	<ul style="list-style-type: none">– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;– продемонстрировано усвоение основной литературы.– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:<ul style="list-style-type: none">– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;– 70 –89 % правильных ответов на	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает полное знание– программного материала, основной и– дополнительной литературы;– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.



	<p>тестовые задания;</p> <ul style="list-style-type: none">– задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения / ситуация в целом оценена верно, предлагаемые решения в целом соответствуют разбираемой ситуации, отсутствуют примеры, даны традиционные рекомендации по всем вопросам к ситуационной задаче / типовая задача решена правильно, применен верный алгоритм решения.	
«3» / зачет	<ul style="list-style-type: none">– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;– продемонстрировано усвоение основной литературы;– 50 –69 % правильных ответов на тестовые задания;– задание выполнено в целом правильно, но есть несущественные недостатки / ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлекающий характер, нет примеров / типовая задача в целом решена правильно, но есть несущественные ошибки;– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации.	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает знание основного– материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2» / не зачет	<ul style="list-style-type: none">– не раскрыто основное содержание учебного материала;– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после не-	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задавае-



	<p>скольких наводящих вопросов;</p> <ul style="list-style-type: none">– менее 50% правильных ответов на тестовые задания;– начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет / ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы / типовая задача решена неправильно;– не сформированы компетенции, умения и навыки.	<p>мые вопросы или затрудняется с ответом;</p> <ul style="list-style-type: none">– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.
--	---	--

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4/5	Модуль 1. Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	Аудиторное тестирование на определение уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 4 неделе 5 семестра в аудитории - 60 мин.	Критерии оценки тестирования: 20 правильных ответов - десять баллов 18-19 правильных ответов - девять баллов 16-17 правильных ответов – восемь баллов 14-15 правильных ответов – семь баллов 12-13 правильных ответов – шесть баллов 10-11 правильных ответов – пять баллов Менее 10 правильных ответов – повторное тестирование
8/5	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	Аудиторное тестирование на определение уровня освоения теоретических знаний и практических умений: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1.	Критерии оценки тестирования: 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов



		Работа выполняется на 8 неделе 5 семестра в аудитории – 60 мин.	17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов – четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование
14/5	Раздел 2.Разработка проекта и подсистемы управления проектами	Разбор кейсов	Активное участие, выдвижение новых идей, творческий подход к заданиям и разбору ситуаций.
18/5	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации Раздел 2.Разработка проекта и подсистемы управления проектами	Индивидуальный/Групповой проект выполняется на определение уровня освоения теоретических знаний, получение практических умений Студенты получают задание (на группу от 5 человек), готовят доклад, презентацию не менее 18 слайдов. Работа выполняется на 18 неделе 5 семестра в аудитории – 90 минут.	0 баллов - проект не подготовлен; 1–2 балла - подготовлен, но тема раскрыта не полностью 3-4 балла - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок 5-7 баллов - проект подготовлен, но не достаточен по объему 8-10 баллов - проект подготовлен, но отсутствует презентация 11-12 баллов - проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна 13-15 баллов - все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта
4/6	Модуль 2	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1.	Критерии оценки тестирования 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – во-



		Работа выполняется на 4 неделе 6 семестра в аудитории - 60 мин.	семь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование
8/6	Модуль 2	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: и практических умений 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 8 неделе 6 семестра в аудитории - 60 мин.	Критерии оценки тестирования 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов – четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование
14/6	Модуль 2	Решение задач и выполнение практических заданий	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения. Задачи решены верно - 10 баллов; одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки -8 баллов; одна задача решена верно, вторая правильно начата - 6 баллов; обе задачи правильно начаты - 4 балла; одна задача практически решена - 2 балла
18/6	Модуль 2	Индивидуальный/Групповой	0 баллов - проект не подго-



		<p>проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний и практических навыков по курсу, выявление полученных навыков</p> <p>Студенты получают задание (на группу 4 - 5 человек), готовят доклад, презентацию - не менее 20 слайдов. Работа выполняется на 18 неделе 6 семестра в аудитории – 90 минут.</p>	<p>товлен;</p> <p>1–2 балла - подготовлен, но тема раскрыта не полностью</p> <p>3-4 балла - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок</p> <p>5-7 баллов - проект подготовлен, но не достаточен по объему</p> <p>8-10 баллов - проект подготовлен, но отсутствует презентация</p> <p>11-12 баллов - проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна</p> <p>13-15 баллов - все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта</p>
--	--	---	--

Тестовые задания для проведения текущего контроля успеваемости 5 семестр

Контрольная точка 1 Тестирование

1. Выделите признак, отличающий проект от производственной системы

1. Однократная, не циклическая деятельность;
2. Непрерывный производственный процесс;
3. Периодически повторяющийся выпуск продукции;
4. Наличие специальной системы управления.

2. Что относится к внешней среде проекта? (два ответа)

1. Сбыт (объем продаж);
2. Инфляция и курсы валют;
3. Порядок лицензирования хозяйственной деятельности;
4. Количество и качество установленного оборудования.

3. Что относится к внутренней среде проекта? (два ответа)

1. Уровень существующих и наличие новых технологий;
2. Персонал, мотивация персонала, корпоративная культура;
3. Структура капитала и его оборачиваемость;
4. Половозрастная и квалификационная структура населения.

4. Назовите принципы построения организационных структур управления проектами (два ответа)

1. Соответствие структуры финансовым результатам;



2. Соответствие структуры производственному процессу;
3. Соответствие структуры содержанию проекта;
4. Соответствие структуры системе взаимоотношений участников проекта.

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

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

6. В каком случае не применяются «сложные» организационные структуры?

1. Управление проектом реализует заказчик;
2. Управление проектом реализует генеральный подрядчик;
3. Управление проектом реализует специальный менеджер;
4. Управление проектом реализует управляющая фирма.

7. Какие механизмы наиболее часто применяются для горизонтальной интеграции функциональных структур?

1. Заказчики и посредники;
2. Команды и посредники;
3. Менеджеры проекта;
4. Инвесторы.

8. В какой структуре руководитель проекта имеет большие права и полномочия?

1. Функциональная структура;
2. Слабая матрица;
3. Сильная матрица;
4. Горизонтальная структура.

9. Какая область не входит в функциональные области проектного менеджмента?

1. Управление стоимостью;
2. Управление качеством;
3. Управление производством;
4. Управление персоналом.

10. Какой процесс не включается в управление стоимостью проекта?

1. Оценка стоимости;
2. Формирование сметы и бюджета;
3. Контроль стоимости;
4. Классификация затрат.

11. Определите составные элементы методологии управления проектом

1. Типовые формы и шаблоны;
2. Привлечение внешних исполнителей;
3. Вовлечение высшего руководства;



4. Навыки участников про

12. Что непосредственно не включается в процессы управления рисками?

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

13. Какой процесс не входит в систему управления снабжением?

1. Управление распределением;
2. Управление поставками;
3. Управление поездками;
4. Управление запасами.

14. Что такое структуризация проекта?

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

15. Выберите причины, по которым может быть отклонена идея проекта (2 ответа).

1. Несколько источников исходного сырья;
2. Высокая стоимость сырья;
3. Высокая стоимость проекта;
4. Наличие риска.

16. Анализ рынка включает в себя: (2 ответа)

1. Анализ качества выпускаемой продукции;
2. Оценка конкурентоспособности продукции проекта;
3. Прогноз спроса на продукцию;
4. Исследование материалоемкости продукции.

17. В рамках технического анализа инвестиционного проекта изучают: (2 ответа)

1. Техничко-технологические альтернативы;
2. Доступность и достаточность потребных ресурсов;
3. Цена продукции;
4. Амортизационные отчисления.

18. При коммерческом анализе решаются вопросы:

1. Наличие необходимых трудовых ресурсов;
2. Имеет ли рынок достаточную емкость;
3. Формы организации производства;
4. Вероятность изменения цен и его последствия.

Контрольная точка 2 Тестирование



1. Задача экологического анализа:

1. Исследование уровня загазованности;
2. Определение степени загрязнения;
3. Установление потенциального ущерба от реализации проекта окружающей среде;
4. Разработка правил эксплуатации.

2. Социальные результаты проекта включают в себя:

1. Изменение качества рабочих мест;
2. Новые организационные решения;
3. Изменение организационной структуры;
4. Изменение условий труда.

3. Бизнес-план проекта не предусмотрен для:

1. Менеджеров;
2. Собственников;
3. Работников;
4. Кредиторов.

4. Какие вопросы рассматриваются в бизнес-плане проекта при оценке степени риска? (2 ответа)

1. Слабые стороны предприятия;
2. План производства;
3. Вероятность появления новых технологий;
4. Порядок размещения оборудования.

5. При анализе рынка рассматриваются вопросы: (2 ответа)

1. Источники поставки сырья;
2. Потенциальные потребители продукции;
3. Потенциальные партнеры;
4. Доля рынка и возможности ее роста.

6. В состав финансового раздела проекта входят: (2 ответа)

1. Балансовый план;
2. Отчет о движении денежных средств;
3. Прогноз новой продукции;
4. Ценовая политика

7. Выделите принципы построения организационных структур управления проектами:

1. Соответствие структуры финансовым результатам;
2. Соответствие структуры производственному процессу;
3. Соответствие структуры содержанию проекта;
4. Соответствие структуры системе взаимоотношений участников проекта.

8. Потребность в организации проектно-целевой структуры возникает:

1. При необходимости координации работы более чем двух подразделений;
2. При выделении обособленных структурных образований с целью выполнения



конкретной целевой работы;

3. При осуществлении определенного проекта;
4. При создании неформальных органов управления организацией.

9. Какую структуру целесообразно использовать при выполнении организационно-разового проекта?

1. Матричная структура;
2. Выделенная структура;
3. Проектно-функциональная структура;
4. Проектно-целевая структура.

10. Выделите связи между должностями и структурными подразделениями, характерные для сложных проектов:

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

11. Чем отличаются органистические организационные структуры от механистических?

1. В степени соответствия содержанию работ по проекту;
2. В степени соответствия системе взаимоотношений участников проекта;
3. В степени регламентированности обязанностей сотрудников проекта;
4. В уровне подчиненности сотрудников.

12. В каком случае целесообразно использовать организационную структуру «всеобщего управления проектами»?

1. Деятельность организации полностью заключается в управлении проектами;
2. Периодическое выполнение проектов;
3. Выполнение нескольких проектов сразу;
4. Проектная и производительная деятельность.

13. В каком случае не применяются «сложные» организационные структуры?

1. Управление проектом реализует заказчик;
2. Управление проектом реализует генеральный подрядчик;
3. Управление проектом реализует специальный менеджер;
4. Управление проектом реализует управляющая фирма.

14. Выделите преимущества функциональных организационных структур: (2 ответа)

1. Стимулируют деловую и профессиональную специализацию;
2. Стимулируют функциональную изолированность;
3. Улучшает координацию в функциональных областях;
4. Улучшает документооборот.

15. Что относится к недостаткам функциональных организационных структур? (2 ответа)



1. Ухудшают использование рабочего времени;
2. Снижают эффективность достижения общих целей;
3. Ухудшают организацию труда работников;
4. Снижают эффективность коммуникаций.

18. Какие механизмы наиболее часто применяются для горизонтальной интеграции функциональных структур?

1. Заказчики и посредники;
2. Команды и посредники;
3. Менеджеры проекта;
4. Инвесторы.

19. Проект можно определить как:

- a) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
- b) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;
- c) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

20. Окружающая среда проекта — это:

- a) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
- b) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;
- c) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую.

21. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), — это:

- a) пассивные участники проекта;
- b) активные участники проекта;
- c) косвенные участники проекта.

22. Руководитель проекта относится:

- a) к активным непосредственным участникам;
- b) пассивным участникам;
- c) пассивным непосредственным участникам;
- d) непосредственным участникам;
- e) пассивным косвенным участникам.

23. Инициатором проекта является:

- a) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;



б) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта; в) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

24. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

- а) ресурсы, работы, результаты;
- б) цели, ресурсы, работы;
- в) время, стоимость, качество;
- г) ресурсы, работы, результаты, риски;
- д) цели и мероприятия по их достижению.

Контрольная точка 3 Разбор кейсов

Кейс 1.

Производственно – сервисное муниципальное предприятие «Надежные двери» было 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 достаточно сплоченным коллективом единомышленников.

Задания по кейсу: разработать проект по развитию деятельности муниципального 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

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 фирмы «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, SPACE- анализ, Портер-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

Кейс 3

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

Кейс 4.

Инвестору сделали предложение приобрести офисное здание полезной площадью



15000 кв.м. На момент предложения оно сдается в аренду единственному арендатору, имеющему высший рейтинг платежеспособности. Ежегодная абсолютная величина арендной платы рассчитывается, исходя из ставки 14 долларов за кв.м. в год, и выплачивается авансом. Срок аренды истекает через 4 года. Арендатор уведомил хозяина, что в конце срока он освободит помещения.

По мнению оценщика, после отъезда сегодняшнего арендатора лучшим и наиболее эффективным использованием здания будет его перемоделирование под три офисных секции – площадью 5000 кв.м каждая. Есть основания полагать, что в этом случае все секции можно будет сдавать в аренду за 22 доллара за кв.м в течение пятого года. Перемоделирование здания обойдется в 25000 долларов.

Предполагается, что в течение пятого года на перестройку здания потребуется пол-года, а в оставшиеся месяцы оно будет занято арендаторами в среднем на 1/3. Постоянные расходы должны составить за год 50000 долларов, операционные расходы – 15% от годовых рентных поступлений.

В течение шестого года ожидается, что пустовать будет только одна секция. Ставка арендной платы, фиксированные и операционные расходы составят 22 доллара за кв.м, 55000 долларов и 15% соответственно.

Ожидается, что с седьмого по десятый год заполняемость возрастет до 90%. Арендная ставка за 1 кв.м составит в 7-м, 8-м, 9-м и 10-м годах 23, 24, 25 и 26 долларов соответственно. Постоянные расходы будут возрастать на 5000 долларов ежегодно, начиная с седьмого года. Доля операционных расходов останется прежней. По оценкам, через 10 лет данное здание можно будет продать не менее, чем за 4 млн. долларов. На ближайшие 4 года, когда здание будет арендовано первым арендатором, ставка дохода составит 9%. На вторую часть прогнозного периода ставка дохода оценивается в 10%. Для реверсии принята ставка дисконтирования в 11%. Инвестору сделали предложение приобрести это офисное здание за 3 млн. долларов. Каков ваш ответ? Используя приведенную информацию, рассчитайте текущую стоимость данного объекта. Ответ обоснуйте и сделайте выводы.

Кейс 5.

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Задания по кейсу: разработать проект по совершенствованию деятельности гостиничного комплекса, 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, SPACE- анализ, Портер-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта



Кейс 6.

Проанализировать представленные данные и определить возможные альтернативные конкурентные стратегии. Обосновать выбор стратегии, условия ее использования и риски.

Определение притягательности рынка

Критерий оценки	Удельный вес, %	Качественная оценка	Оценка в баллах
1. Рост рынка	40	За 5 лет - 4% ежегодно	80
2. Возможность для изменения цен	20	Цены сильно меняются в зависимости от качества	70
3. Сложность вступительных барьеров	30	Большая для вновь входящих	90
4. Власть клиентов	10	Относительно слабая	50
Итого			

Кейс 7.

Туристическая фирма «Меридиан» была основана в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактов с российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Задания по кейсу: разработать проект по совершенствованию деятельности туристической фирмы «Меридиан», 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, SPACE- анализ, Портер-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

Кейс 8.

Проанализировать представленные данные и предложить стратегию деятельности, а также конкретный проект по использованию сильных сторон предприятия и ликвидации слабых.

Обосновать условия использования данного проекта и его риски.

Сильные и слабые стороны предприятия



Относительные пре- имущества в конку- ренции	Удельный вес, %	Хуже		Лучше		Сильнейший конкурент	Мероприятия
		-2	-1	0	+1		
1. Цены	30					Конкурент А	
2. Соблюдение сро- ков поставки	30					Конкурент Б, конкурент А	
3. Качество	30					Конкурент А	
4. Сеть сбыта	10					Конкурент Б	
Итого							

Контрольная точка 4 Выполнение и защита группового/индивидуального про- екта

Индивидуальный / групповой проект выполняется по общей тематике «Новые про-
екты (приоритетные направления в проектировании на федеральном, региональном и му-
ниципальном уровнях)».

В содержании проекта должны быть аргументированно представлены:

- цель, задачи, объект;
- выявлены приоритетные направления в проектировании, целевая аудитория;
- составлена необходимая нормативно-техническая документация;
- описание проекта;
- команда проекта;
- предполагаемые затраты;
- окупаемость проекта;
- социальная значимость проекта.

Подготовить презентацию до 15 слайдов.

6 семестр

Контрольная точка 1 Тестирование

1. К видам управленческой деятельности проектом относятся:

- a) анализ;
- b) прогнозирование;
- c) учет;
- d) контроль;
- e) администрирование.

2. Планирование проекта— это:

- a) определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ре-
сурсов;
- b) определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;
- c) установление слаженных, сбалансированных, гармоничных отношений между
участниками совместного труда;
- d) создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудит-
ся с полной отдачей.

**3. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практиче-
ским результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управ-
ления на объект — это:**



- a) управление;
- b) управление проектом;
- c) администрирование;
- d) координация;
- e) управленческое решение.

4. Терминальным проектом можно назвать:

- a) проект строительства автомобильной дороги
- b) проект организационного развития предприятия
- c) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков

5. Терминальные проекты характеризуют:

- a) неограниченность содержания
- b) четкость и терминальность цели
- c) гибкость организационной структуры

6. Развивающимся проектом можно назвать:

- a) разработку и внедрение информационной корпоративной системы
- b) управление социально-экономическим развитием мегаполиса
- c) строительство путепровода

7. Открытым проектом можно назвать:

- a) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- b) управление социально-экономическим развитием территориальной системы
- c) строительство муниципальной поликлиники

8. Ограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты

9. Неограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты
- d) никакие из проектов, перечисленных выше

10. Неограниченным содержанием и нетерминальными целями обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты

11. Установите соответствие

a) основная команда	1. люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество
b) расширенная команда	2. группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом



с) заинтересо- ванные стороны	3. более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей
----------------------------------	---

12. Установите соответствие:

а) Мегапроект	1. проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности
б) Смешанные проекты	2. комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления
с) Мультипроект	3. целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем

13. Мультипроектное управление охватывает:

- а) несколько одновременно реализуемых проектов
- б) один большой и сложный проект
- с) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами

14. Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:

- а) да
- б) нет

15. Девелопментом можно назвать:

- а) приобретение объекта недвижимости для самостоятельного использования;
- б) строительство маслобойного завода
- с) приобретение объекта недвижимости, его модернизацию и дальнейшую арен-

ду

16. Заполните пропуски в таблице:

Характеристика традиционного управления	Характеристика управления проектом
Стационарное	
Фрагментарное	
Дискретное	
Субъективное	
Линейное	
Внешнее	
Несистемное	

17. Выберите наиболее полный список фаз, согласно модели зрелости управления проектами в организации:

- а) планирование, организация, контроль;
- б) случайное использование, формальное применение, организации, ориентированные на проекты;
- с) управление проектом, программой, портфелем.

18. Какой из элементов, согласно интегрированному подходу, относится к социокультурным аспектам:



- a) решение проблем;
- b) масштаб;
- c) расписания;
- d) бюджеты.

19. Какой из элементов, согласно интегрированному подходу, относится к техническим аспектам:

- a) отчеты состояния;
- b) политика;
- c) ожидания клиента;
- d) управление командой.

20. Согласно традиционному логико-структурному подходу к управлению проектами, предполагается:

- a) интеграция процессов проектного управления и стратегического управления;
- b) систематизация методов;
- c) анализа заинтересованных сторон, проблем, разработку дерева целей проекта, формулировку основных предположений и факторов риска, определение показателей прогресса и составление логико-структурной схемы проекта.

21. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

- a) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта;
- б) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление коммуникациями, управление рисками;
- в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;
- г) анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку;
- д) концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

22. Содержание проекта — это:

- a) совокупность целей, работ и участников проекта;
- б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- в) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

23. При управлении продолжительностью проекта используется:

- a) дерево целей;
- б) сетевая матрица;
- в) структура стоимости;
- г) дерево решений;
- д) график денежных потоков.

24. Команда проекта — это:

- a) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;



- б) совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;
- в) персонал проекта.

Контрольная точка 2 Тестирование

1. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:

- а) стоимость произведенной продукции;
- б) достижение необходимого соотношения между доходами и расходами;
- в) внедрение системы бюджетирования проекта.

2. Бюджет проекта — это:

- а) себестоимость продукции проекта;
- б) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта;
- в) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта.

3. Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

- а) качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта;
- б) концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход;
- в) планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, анализ данных о качестве.

4. Управление закупками представляет собой:

- а) деятельность, направленную на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов;
- б) деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества;
- в) деятельность по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.

5. Управление запасами представляет собой:

- а) деятельность по поиску и выбору поставщиков ресурсов, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, по управлению контрактами и договорами с поставщиками, по организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи ресурсов в производство;
- б) совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ;
- в) обеспечение своевременности поставок.

6. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решают-



ся такие задачи, как:

- а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных,
 - а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;
- б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;
- в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения.

7. При анализе и оценке рисков проекта используется:

- а) метод критического пути;
- б) метод дерева решений;
- в) симплекс-метод.

8. Снизить риски проекта позволяет:

- а) функционально-стоимостный анализ;
- б) метод сбалансированных показателей;
- в) создание резервов;
- г) календарное планирование;
- д) управление конфликтами.

9. Субконтрактором является:

- а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;
- б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;
- в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

10. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:

- а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиональных программах;
- б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Ганта;
- в) технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

11. Установите соответствие:

а) водопад	1) повторение одного и того же набора фаз жизненного цикла, таких как планирование, проектирование, построение и оценивание, до тех пор, пока разработка продукта не будет завершена
б) прототипирование	2) разбиение большого объема проектно-конструкторских работ на последовательность более малых составляющих частей
в) инкрементное построение	3) разработка функциональных требований и топологическое проектирование осуществляются одновременно
г) спираль	4) линейное упорядочивание фаз, которые могут быть строго

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 60

	последовательными или в некоторой степени перекрываться, ни одна из фаз обычно не повторяется
--	--

12. Укажите порядок разделов плана проекта согласно методики ЮНИДО:

	людовые ресурсы		организация производства и накладные расходы
	экономический анализ издержек и прибыли		место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка
	планирование и сметная стоимость работ по проекту		сырье и материалы
	финансовая оценка		анализ рынка и стратегия маркетинга
	инженерное проектирование и технология		предыстория и основная идея проекта
	резюме исследования		

13. 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

14. Установите соответствие:

Заказчик	выдвигает главную идею, готовит предварительное обоснование и предложения по осуществлению проекта
Инициатор	определяет основные требования к проекту и обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств
Менеджер проекта	обеспечивает общий контроль и поддержку проекта
Куратор проекта	несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества

15. Установите соответствие

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



снижение рисков и успешное завершение каждого проекта

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

	Стратегический план
	Подпроект
	Проект
	Портфель
	Программа

17. Установите соответствие:

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

18. Впишите определения объектов процессов управления содержанием проекта:

Содержание продукта	
Содержание проекта	

19. Установите соответствие в методе предшествования:

а) Финиш-старт	1. Завершение последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
б) Финиш-финиш	2. Инициация последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
с) Старт-старт	3. Завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей операции
д) Старт-финиш	4. Инициация последующей операции зависит от завершения предшествующей операции

20. Установите соответствие:

а) Анализ сети расписания	1. это метод анализа сети расписания, при котором расписание проекта изменяется с учетом ограниченности ресурсов
б) Метод критического пути	2. это метод анализа сети расписания, применяющийся к модели расписания, уже проанализированной методом критического пути
с) Выравнивание ресурсов	3. представляет собой метод анализа сети расписания, проводимого при помощи модели расписания
д) Метод критиче-	4. представляет собой технологию создания расписания проекта

ской цепи	
-----------	--

21. Установите соответствие:

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

22. Установите соответствие:

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

23. Установите соответствие:

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

24. 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
с) Качественный анализ рисков	3. определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик
д) Количественный анализ рисков	4. выбор подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта

Контрольная точка 3. Решение задач, выполнение практических заданий

Задание 1.

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 2.

Модифицированная матрица БКГ

50%									
45%				* Групп- па	2				
40%									
35%									
30%									
25%									
20%	* Групп- па	3							
Т									
15%									
10%									
5%	*	Группа 4							Группа 1
0%	*	Группа 5							*
-									
5%	*	Группа							



	6								
0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
5%									

Группы 1, 2, 3, 4, 5, 6 - виды товаров (услуг).

На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:

1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.

2. Обосновать стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.

3. Предложить проект по перспективному развитию производства.

Задание 3.

В среде MS Excel или MS Project 2003 (2007) сформируйте график Ганта для подготовки проекта в соответствии с рекомендациями..

Задание 4.

На основании приведенных данных оценить степень конкуренции, выявить и обосновать наиболее серьезного конкурента. Провести анализ конкурентов с помощью различных методов. Сделать выводы.

Определение относительных преимуществ в конкуренции

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Данное предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100
1. Цены	25	80	70	60	80
2. Имидж	20	100	90	70	90
3. Качество	35	100	80	50	100
4. Ассортиментный набор	20	80	90	80	60

Задание 5. Модифицированная матрица - БКГ

50%									
45%				* Групп-па	4				
40%								* Групп-па	5
35%									
30%									
25%									
20%		* Групп-па	3						
15%									
10%									
5%							* Групп-па	6	
0%									
-	*Группа	2							
5%			* Групп-па	1					

0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
5%									

Группы 1, 2, 3, 4, 5, 6 - виды товаров (услуг).

На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:

1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.

2. Предложить стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.

3. Обосновать стратегию деятельности предприятия в целом по перспективному развитию производства.

Задание 6.

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.

Задача 1.

Инвестор предоставил займ фирме для реализации проекта размером 10000 д.е. на 5 лет. В конце каждого года он получает 900 д.е., а по истечении пяти лет ссуда будет полностью возвращена. Для подобных займов на рынке установилась ставка дохода в 11% годовых. Какова чистая текущая стоимость подобного инвестирования капитала?

Задача 2.

Инвестор приобрел недвижимость и сдает ее в аренду на 10 лет с получением следующих сумм чистого рентного дохода, выплачиваемого авансом:

Годовая арендная плата, выплачиваемая авансом по годам, тыс. руб.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
300	310	320	330	340	350	360	370	380	390



Ожидается, что к концу срока аренды недвижимость будет стоить 3000 тыс. рублей. Какова текущая стоимость данного имущества, если рыночная ставка процента для данного типа недвижимости 11%.

Задача 3.

Начальные инвестиции в новый проект составили 10 млн. руб., включая 1 млн.руб. прироста чистого оборотного капитала. Норма амортизации равна 16%. Срок функционирования проекта – 5 лет. Налог на прибыль составляет 20 %. Инвестиционная прибыль в первый год составит 2 млн. руб., во второй - 3, в третий – 4, в четвертый – 3,5, в пятый – 1,5 млн. руб. Определить интегральный эффект от проекта и внутреннюю норму рентабельности. Расчетная ставка % -15 %.

Задача 4.

Фирма должна выбрать из двух предложенных инвестиционных проектов, используя данные о денежных потоках, если стоимость капитала 12%.

Проекты	Денежный поток по годам (тыс. руб.)			
	0	1	2	3
А	-3000	0	2100	2000
В	-3000	2800	1000	50

Задача 5.

Для финансирования инвестиционного проекта предприятие получило в коммерческом банке ссуду в 2 млн. рублей на 2 года под 25% годовых. Однако по истечении этого срока предприятие не погасило ссуду. Банк согласился продлить ее еще на 2 года, но уже под 35%. Какова будет окончательная сумма погашения ссуды?

Задача 6.

Фирма имеет свободные денежные средства в сумме 8000 д.е. для осуществления финансового проекта, а именно инвестировать в ценные бумаги: акции или облигации. По акции выплачивается ежегодный постоянный дивиденд 200 д.е., ожидаемая норма текущей доходности акций данного типа 15% в год. Стоимость облигации предприятия по номиналу составляет 1000 д.е., облигация была выпущена на три года, а до срока ее погашения осталось два года. Процентные выплаты по ней осуществляются ежегодно по ставке 10% к номиналу, ожидаемая норма прибыли по облигациям такого вида 13,5%. Какое решение принять фирме, чтобы обеспечить наибольшую доходность финансовых инвестиций?

Задача 7.

В соответствии с принятой дивидендной политикой компания ограничила выплату дивидендов в предстоящие три года суммой 80 д.е., в последующие пять лет она обязалась выплачивать постоянные дивиденды в размере 100 д.е. Норма ожидаемой доходности акций данного типа составляет 23% в год. Какова текущая рыночная стоимость акций?

Задача 8.

Оценить и обосновать уровень проекта муниципального предприятия по следующим данным:

Издержки производства, тыс. руб.:

оплата труда – 3000,0;

аренда – 152,0;

коммерческие услуги – 300,0;

сумма % за банковский кредит - 151,1 (по ставке 24 % годовых).

Затраты внепроизводственные – 1805,0.



Стоимость ОПФ – 2080,0.

Срок службы - 5 лет.

Затраты на 1 руб. реализации - 78 коп.

Определить возможное изменение прибыли, если с 1 рубля основных производственных фондов планируется получить на 75 коп. больше услуг, а загрузка оборотных средств составит 0,15 руб. по сравнению с 0,17 руб. в предшествующем периоде.

Задача 9.

Оценить вероятные суммы потерь и степень риска проекта. Рассчитать критический объем продаж и точку безубыточности. Для решения используйте данные, приведенные в таблице. Сделайте выводы.

Таблица

1. Затраты на сырье и материалы, тыс. руб.	600
2. Оплата труда, всего, тыс. руб.	400
3. Стоимость оборудования, тыс. руб.	480
4. Объем реализации, тыс. руб.	2300
5. Оборотные средства, тыс. руб. в том числе оборотные фонды	300 210
6. Аренда и коммунальные платежи, тыс. руб.	150
7. Реклама и маркетинг, тыс. руб.	100
8. Оплата труда управленческого персонала, тыс. руб.	180
9. Норма амортизации, %	10
10. Объем производства, тыс. ед.	7,5

Задача 10.

Продовольственная компания рассматривает заключение контракта с местной администрацией о поставке обедов в школы. Срок контракта 5 лет. Из анализа получены следующие данные:

- начальная стоимость инвестиций на оборудование – 2000 тыс. руб.;
- цена обедов 150 руб. в течение первых трех лет, затем 186 руб.;
- стоимость продуктов 100 руб. в течение первых трех лет, затем 130 руб.;
- аренда помещения – 260 тыс. руб. в год.
- транспортные расходы – 200 тыс. руб. в год

Прогноз относительно количества продаваемых в год блюд приведен в таблице. Ставка процента – 14% годовых. Принять решение о целесообразности инвестирования.

Год	1	2	3	4	5
Количество блюд, тыс.шт.	30	32	32	33	33

Рассчитать:

- чистую текущую стоимость;
- внутреннюю норму рентабельности инвестиций;
- срок полного возмещения инвестиций.

Задача 11. Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проекта

Данные проекта А, млн. руб.

Наименование укрупненных статей затрат	Плановый объем	Освоенный объем	Фактический объем
1. Стратегическая часть			



1.1. Планирование проекта	50	50	45
1.2. Подготовка строительства	80	75	75
1.3. Строительные работы	120	120	120
1.4. Отделочные работы	250	230	225
1.5. Управление строительством	180	180	170
2. Технологическая часть			
2.1. Технологическое проектирование	300	290	290
2.2. Закупка оборудования	500	450	420
2.3. Монтаж	110	100	70
2.4. Тестирование	70	20	10
2.5. Управление снабжением	120	20	20
2.6. Управление инжинирингом	95	90	70
3. Испытания и пуск фабрики			
3.1. Приемка строительства	20	10	7
3.2. Приемка технологического оборудования	50	20	10
3.3. Пуско-наладочные работы	90	30	20
3.4. Начало работы фабрики	150	30	10

Задача 12. Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проектов с целью выбора типового.

Данные проектов

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Вариант 1			
Плановый объем, тыс. руб.	500	500	500
Освоенный объем, тыс. руб.	350	400	450
Фактический объем, тыс. руб.	320	390	450
Вариант 2			
Плановый объем, тыс. руб.	500	700	600
Освоенный объем, тыс. руб.	450	700	570
Фактический объем, тыс. руб.	450	690	570

Задача.13.

Определить точку безубыточности и критический объем продаж по инвестиционному проекту, если известно:

- материальные затраты - 800 тыс. руб.;

- стоимость ОПФ - 380 тыс. руб.;

- оплата труда - 450 тыс. руб.;

в том числе оплата труда рабочих – 250 тыс. руб.:

- аренда - 100 тыс. руб.;

- расходы на рекламу и маркетинг - 80 тыс. руб.;

- коммунальные услуги - 120 тыс. руб.;

- взят кредит в банке в сумме 500 тыс. руб. (20% годовых);

- имеются ценные бумаги на сумму - 1000 тыс. руб. (ставка дивиденда - 21%);

- реализовано неиспользуемого оборудования и запасов сырья на сумму 80тыс. руб.,

расходы по реализации составили - 15 тыс. руб.;



- прибыль на 1 рубль реализации - 18 коп.;
- объем выпуска услуг – 6 тыс.ед.;
- норма амортизации – 16,7%.

Найти общую сумму доходов предприятия., которой оно может располагать для реализации проекта.

Задача 14.

В таблице приведены данные о деятельности предприятия за отчетный период.

Таблица

№ п/п		ед. измерения	отчетный период
1.	Объем реализации услуг и продукции	тыс. руб.	8804,0
2.	Себестоимость услуг и продукции, всего	тыс. руб.	6205,0
3.	Стоимость оборудования	тыс. руб.	2880,0
4.	Внереализационные доходы	тыс. руб.	385,0
5.	Сумма банковского кредита	тыс. руб.	600
6.	Срок возврата кредита	год	1

Определить чистую прибыль предприятия и предложить направления ее использования, если в планируемом периоде предполагается увеличить объем реализации за счет осуществления проекта по росту производственных мощностей и обновлению оборудования на 70 %.

Как изменится распределение прибыли, если предприятие преобразуется в акционерное общество, уставной капитал которого разделен на 10 тысяч привилегированных акций на сумму 1 млн. руб., 100 тысяч обыкновенных акций на сумму 10 млн. руб. и 5 тысяч облигаций на сумму 2 млн. руб.

Дивиденды по привилегированным акциям -22%, купонный % по облигациям – 20%.

Задача 15.

Определить чистую прибыль предприятия и направления ее использования, если известно:

материальные затраты 800 тыс., руб.;

стоимость ОПФ 380 тыс. руб.;

срок службы 6 лет;

оплата труда 450 тыс. руб.;

в том числе

оплата труда управленческого персонала 180тыс. руб.;

аренда 100 тыс. руб.;

расходы на рекламу и маркетинг 80 тыс. руб.;

коммунальные услуги 120 тыс. руб.

взят кредит в банке в сумме 500 тыс. руб. (20% годовых);

имеются ценные бумаги на сумму 1000 тыс. руб. (ставка дивиденда-22%.)

реализовано неиспользуемого оборудования и запасов сырья на сумму 80 тыс. руб.,

расходы по реализации составили 15 тыс. руб.;

затраты на 1 рубль реализации 76 коп.

Необходимо реализовать проект по модернизации 65% ОПФ. Предприятие является АО. Уставной капитал разделен на 1000 акций, номинальная стоимость – 1000 руб., 15% из них - привилегированные, дивиденды по привилегированным акциям установлены в размере 25 %.



Задача 16.

Рассчитать границы зон риска и построить график. Определить критический объем продаж и точку безубыточности. Для решения используйте следующие данные:

затраты на сырье и материалы	6000 тыс. руб.;
оплата труда	4000 тыс. руб.;
стоимость оборудования	1800 тыс. руб.;
объем реализации	15000 тыс. руб.;
оборотные средства	2100 тыс. руб.;
в т. ч. оборотные фонды	1500 тыс. руб.;
маркетинг	800 тыс. руб.;
прочие издержки	400 тыс. руб.;
реклама	5% от объема реализации;
оплата труда АУП	1800 тыс. руб.;
аренда	100 тыс. руб.;
% за банковский кредит	100 тыс. руб.;
коммунальные услуги	150 тыс. руб.;
премирование рабочих	50 тыс. руб. в квартал 1 рабочему;
количество оказываемых услуг	10 тыс. шт.;
срок службы оборудования, лет	5
численность работающих, чел.	10
в т.ч. численность АУП, чел.	3

Задача 17.

Деятельность производственной фирмы «СИТ» характеризуется следующим:

- занимаемая доля на рынке - 17%;
- стабильный рост объема продаж в течение 4 лет работы;
- продолжительность работы на данном рынке - 5 лет;
- производство 2-х видов продукции;
- сложившийся коллектив работников, неизменный с начала деятельности;
- отсутствие конкурентов.

За последнее время условия работы фирмы изменились:

- наметилась тенденция снижения темпов роста объема продаж;
- увеличиваются затраты на производство и реализацию услуг (продукции);
- уменьшилась доля на рынке в связи с появлением конкурентов;
- ощущается нехватка квалифицированных кадров.

Кроме этого, фирма должна решить следующие проблемы:

- повысить конкурентоспособность предприятия;
- организовать инновационную деятельность.
- Необходимо:

1. Оценить существующую организационную структуру управления предприятия и предложить новую с учетом изменяющихся условий.

2. Разработать дерево целей для данной фирмы и представить в виде схемы.

Задача 18.

Отчетный год закончился для предприятия с убытками. Предприятие в этом году действовало, в основном, на московском рынке и не планировало больших объемов реализации. В настоящее время предприятие предполагает резко изменить ситуацию осуществить проект организационных изменений.

В наступающем периоде фирма планирует увеличить объемы продаж данной продукции до 8000 ед. в год, причем 35% продаж предназначено для московского



рынка. Годовая емкость московского рынка составляет около 6000 ед.

Стратегия ценообразования на данный продукт следующая:

- закупочная цена (включая и др. переменные издержки);
- НДС и др. виды налогов (44% от закупочной цены);
- постоянные издержки (17% от закупочной цены);
- прибыль (30% от закупочной цены).

На рынке существует один основной конкурент данного предприятия, для борьбы с которым используются ценовые методы конкуренции.

Необходимо:

1. Оценить перспективы деятельности предприятия в планируемом периоде.
2. Какой стратегии роста следовала компания в отчетном периоде и какой - в планируемом. Ответ обоснуйте.
3. Каковы возможные методы ценообразования в данных условиях и какой метод использует предприятие?

Задача 19.

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

Возможности	Сильные стороны
Направление политики правительства на развитие рыночных отношений. Невысокий уровень конкуренции. Заинтересованность зарубежных партнеров в сотрудничестве. Рост спроса на услуги. Возможность выхода на внешний рынок.	Возможность расширения мощностей. Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов. Ценовые преимущества. Восприимчивость к новым разработкам. Хорошая материальная база для НИОКР.
Угрозы	Слабые стороны
Сложности в привлечении финансовых ресурсов. Спад производства. Неплатежи. Высокие налоги. Уменьшение рынка продукции. Снижение курса национальной валюты. Нестабильность в обществе.	Предприятие не имеет достаточных инвестиционных возможностей. Большая энергоемкость производства. Нехватка оборотных средств. Отсутствие четких целей и стратегий развития предприятия. Низкий уровень маркетинговых исследований. Текучесть персонала.

Предложить приоритетные (первоочередные) направления проекта.

Контрольная точка 4

Выполнение и защита группового/индивидуального проекта

Студенты работают в группах от трех до пяти человек, выполняя следующие задачи: - выбор компании, бизнес которой выстроен традиционным образом, т.е. с недостаточным применением инновационных и проектных подходов; - детальное описание того, как бизнес функционирует в настоящее время; - презентацию того, как бизнес может функционировать через пять лет, после внедрения принципов и подходов, рассмотренных во время изучения настоящей дисциплины; - разработку предварительного плана «управления изменениями», или «проектирования сервиса», которые преобразуют ведение бизнеса из нынешнего в желаемое состояние.

Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

Перечень вопросов для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)

1. Управление проектом на фоне развития теории и практики управления.
2. Место управления проектами в системе менеджмента предприятия.
3. История проектного управления за рубежом и в России
4. Работа Project Management Institute.
5. Классификация проектов
6. Особенности терминальных проектов.
7. Характеристика развивающихся проектов.
8. Специфика открытых проектов. Моно- и мультипроекты.
9. Классификация и иерархия проектного управления.
10. Логико-структурный подход к управлению проектами.
11. Системное управление проектами по В.В.Ильину.
12. Сфокусированное управление проектами по Андерсену Э., Груде К., ХаугТ
13. Базовые элементы управления проектом
14. Виды результатов проекта.
15. Классификация работ в проекте.
16. Виды ресурсов проекта.
17. Основные риски проекта.
18. Жизненный цикл проекта.
19. Основные этапы выполнения проекта
20. Характеристика видов деятельности по управлению проектом

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции

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

Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)

- 1 Жизненный цикл проекта представляет собой:**
 - 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:**
 - 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:

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?

1 Управление стоимостью

2 Управление качеством

3 Управление производством

4 Управление персоналом

5 Какая работа называется критической:

1 Длительность которой максимальна в проекте

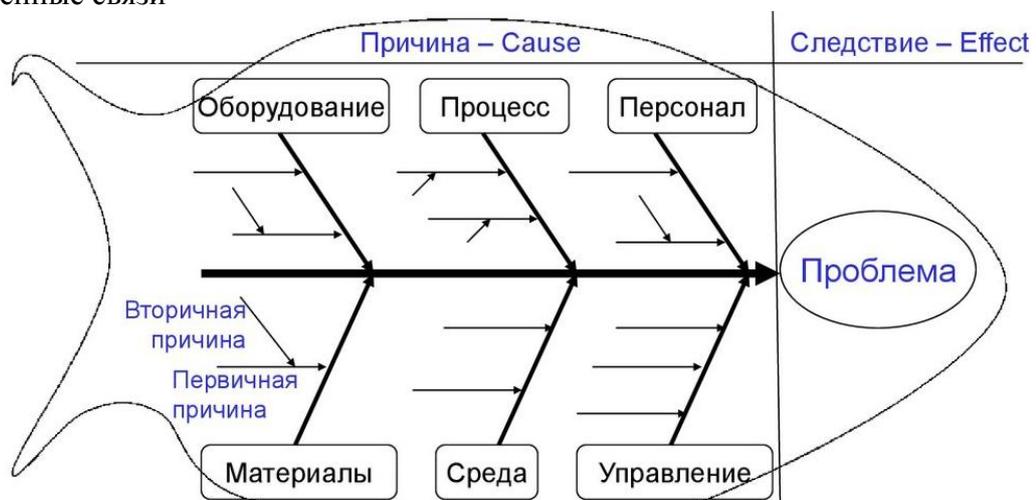
2 Стоимость которой максимальна в проекте

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

Перечень типовых практических заданий/ситуационных задач/расчетных задач для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)

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 5. Какие механизмы включает TQM (Total quality management)?

Название	Перевод	Характеристика

Задание 6. Графически представьте цикл ДЕМИНГА PDCA, его отличие от цикла SDCA охарактеризуйте фазы цикла

Задача 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
d) дисконтированный срок окупаемости	4) ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0

Задача 9. Выполните расчет аннуитета проекта двумя способами:
Дано: NPV = 100 тыс.руб.; R = 25%; T = 5 лет

Задача 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.

Исходные данные:

X:

Годы	1	2	3	4	5	6
D_t	100	200	300	300	300	300
$ИП_t$	50	100	220	255	255	290

Y:

Годы	1	2	3	4	5
D_t	450	600	600	600	600
$ИП_t$	300	400	450	450	520

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
с) Управление	3. процесс управления несколькими взаимосвязанными проектами,

проектом	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)

Задача 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 18. 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 19. Впишите формулы расчета показателей:

а) Рентабельность проекта	
б) Производственный леверидж или эффект производственного рычага	
с) Запас финансовой прочности	
д) Точка безубыточности	
е) Валовая маржа	

Задание 20. 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 21. Расшифруйте, охарактеризуйте и графически представьте концепцию Шести сигм, или DMAIC как структурированный инструмент Six Sigma.

Задание 22. 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 фирмы «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

Задача 23. 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?

Задание 24. Рассматривается гипотетическое евразийское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Беларуссией и Казахстаном. Выхода к мо-



рю 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. 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. 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. 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. 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. 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)
	Разнообразии 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. 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	2	1	1	1,33
	Степень насыщенности и концентрации рынка	2	2	1	1,67
	Разнообразии сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку	1	2	2	1,67
Средний балл 1,44					
Возможность входа на рынок потенциальных конкурентов	Барьеры входа на рынок	1	1	1	1
Средний балл 1					
Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-	Влияние товаров-субститутов, переход на новые способы удовлетворения услуги	3	3	2	2,67

субститутов)					
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 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. 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. PESTEL-анализ макросреды ООО «Золотой Теленок»

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

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 «Золотой теленок» являются растущие



издержки и снижение спроса, экономическая неопределенность. Внешняя среда, таким образом, всегда оказывает существенное влияние на проект.

Задание 31. 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

Преимущества:

$$S = 3,9 + 3,5 + 3,8 + 3,5 + 3,8 + 2,5 + \\ + 2,5 + 3,0 + 3,4 + 3,3 + 3,2 + 2,7 = 39,1;$$

$$M = 12 \times 5 = 60;$$

$$\begin{array}{r} 39,1 \text{ — } X\% \\ 60 \text{ — } 100\%; \end{array}$$

$$X = 39,1 \times 100\% / 60 = 65,2\%.$$

Недостатки:

$$S = 3,0 + 2,9 + 2,8 + 2,8 + 2,7 + 2,0 + \\ + 2,6 + 2,5 = 21,3;$$

$$M = 8 \times 5 = 40;$$

$$\begin{array}{r} 21,3 \text{ — } X\% \\ 40 \text{ — } 100\%; \end{array}$$

$$X = 21,3 \times 100\% / 40 = 53,3\%.$$

$$M = 10 \times 5 = 50;$$

$$\begin{array}{r} 35,6 \text{ — } X\% \\ 50 \text{ — } 100\%; \end{array}$$

$$X = 35,6 \times 100\% / 50 = 71,2\%.$$

Возможности:

$$S = 4,2 + 3,8 + 3,8 + 3,6 + 3,6 + 3,5 + \\ + 3,4 + 3,4 + 3,3 + 3,0 = 35,6;$$

$$M = 8 \times 5 = 40;$$

$$\begin{array}{r} 326,9 \text{ — } X \\ 40 \text{ — } 100\%; \end{array}$$

$$X = 26,9 \times 100\% / 40 = 67,3\%.$$

Угрозы:

$$S = 4,1 + 3,8 + 3,4 + 3,3 + 3,2 + 3,2 + \\ + 3,1 + 2,8 = 26,9;$$

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 Ган-

та для подготовки проекта написания выпускной квалификационной работы в соответствии с методическими указаниями по написанию ВКР университета.

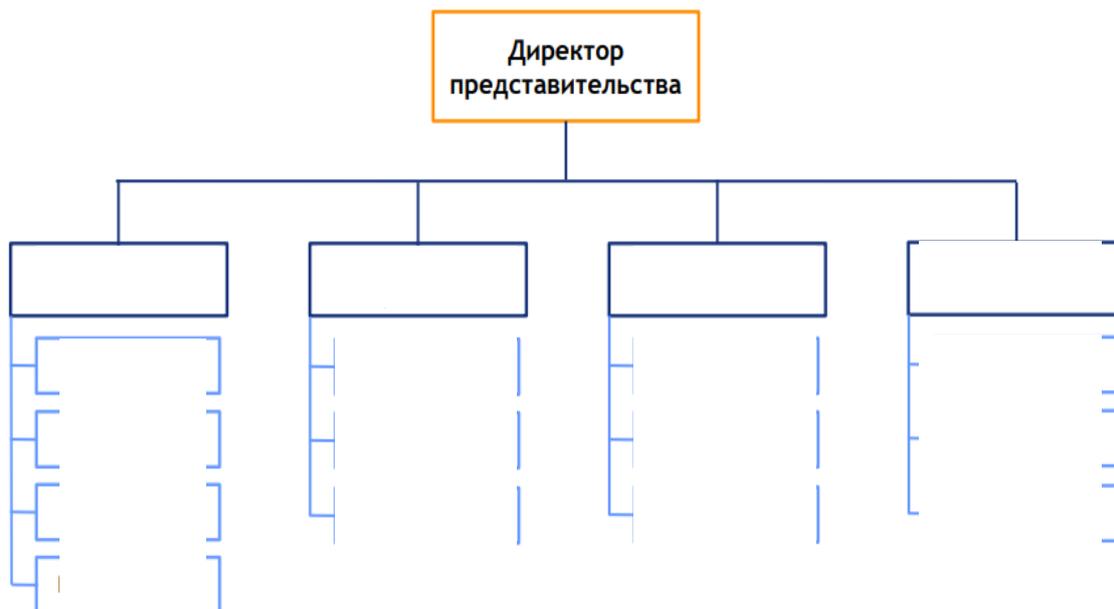
Задание 34. Установите соответствие ролей в матрице RACI:

a) исполнитель	1) С
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?

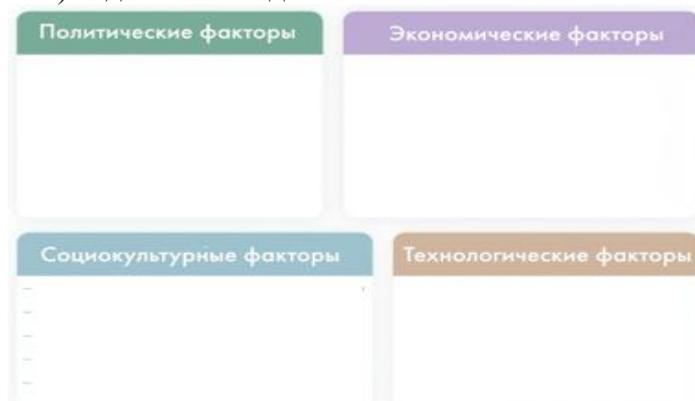
Предположите структуру стейкхолдеров и изобразите ее схематично (например, по ISO 21502-2020)

Представьте жизненный цикл проекта и кратко охарактеризуйте каждую фазу про-

екта

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.

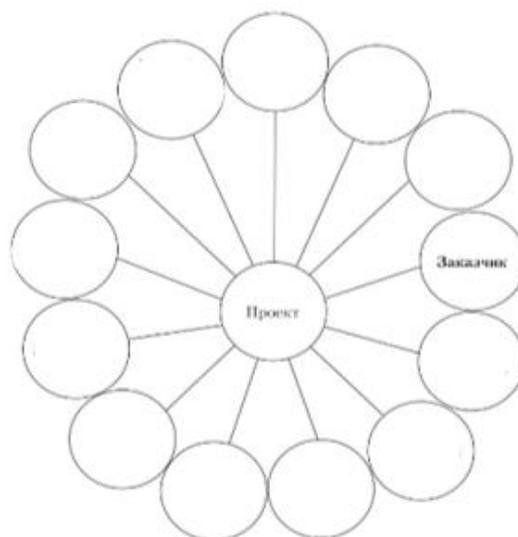


PESTEL-анализ макросреды ООО «Золотой Теленок»

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

Задание 39. Что отличает международные стандарты, IPMA, PMI?

Задание 40. Дать определение стейкхолдера проекта. Заполнить рисунок возможными стейкхолдерами проекта.





Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции

ПК-3 - способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий в части индикаторов достижения компетенции ПК-3.1 (проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения), ПК-3.2 (готов оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов), ПК-3.3 (применяет современные методы организации проектной деятельности) и ПК-3.4 (проводит оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования).

Перечень заданий закрытого типа для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)

Задания закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное правой в графе таблицы.

а) основная команда	4. люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество
б) расширенная команда	5. группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом
в) заинтересованные стороны	6. более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

а) Внешнее окружение проекта	1. существует только во время осуществления проекта
б) Внутреннее окружение проекта	2. существует независимо от проекта
в) Дальнее окружение проекта	3. возникает в рамках данного предприятия
г) Ближнее окружение проекта	4. не зависит от конкретного предприятия

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Задание 3. Прочитайте текст и установите соответствие.



Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

а) водопад	1) повторение одного и того же набора фаз жизненного цикла, таких как планирование, проектирование, построение и оценивание, до тех пор, пока разработка продукта не будет завершена
б) прототипирование	2) разбиение большого объема проектно-конструкторских работ на последовательность более мелких составляющих частей
в) инкрементное построение	3) разработка функциональных требований и топологическое проектирование осуществляются одновременно
г) спираль	4) линейное упорядочивание фаз, которые могут быть строго последовательными или в некоторой степени перекрываться, ни одна из фаз обычно не повторяется

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Задание 4. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

а) заказчик	1) выдвигает главную идею, готовит предварительное обоснование и предложения по осуществлению проекта
б) инициатор	2) определяет основные требования к проекту и обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств
в) менеджер проекта	3) обеспечивает общий контроль и поддержку проекта
г) куратор проекта	4) несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Задание 5. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

а) определение содержания	1. разработка подробного описания содержания проекта в качестве основы для принятия будущих решений по проекту
б) создание ИСР	2. формализация принятия завершенных результатов

	поставки проекта
в) подтверждение содержания	3. разбиение крупных результатов поставки проекта и проектных работ на более мелкие, более управляемые элементы
г) управление содержанием	4. управление изменениями содержания проекта

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Задание 6. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

а) финиш-старт	1. Завершение последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
б) финиш-финиш	2. Инициация последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
в) старт-старт	3. Завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей операции
г) старт-финиш	4. Инициация последующей операции зависит от завершения предшествующей операции

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Задание 7. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Задание 8. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

а) Плановый объем	1. общая стоимость выполнения работы в результате плановой операции или элемента ИСР в течение определенного периода времени
-------------------	--

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 9. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Перечень заданий комбинированного типа для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)

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

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

Кол-во правильных ответов - 1

Назовите основной признак, характеризующий понятие «проект»

- А. организация производственной деятельности;
- Б. наличие организационной структуры управления;
- В. достижение конкретных результатов за ограниченное время;
- Г. взаимодействие проектной организации с внешней средой.

Задание 11. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 1

Что собой представляет жизненный цикл проекта?



- А. документ, представляющий характеристику основных параметров проекта;
- Б. промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации;
- В. совокупность отдельных работ по реализации проекта;
- Г. период поставки материальных ресурсов.

Задание 12. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 1

Что собой представляет процесс управления проектом?

- А. процесс взаимодействия заказчика и исполнителя;
- Б. организационную структуру управления;
- В. систему методов и технологий используемых для эффективного достижения определенных в проекте результатов;
- Г. регулярно проводимые совещания персонала, занятого в реализации проекта.

Задание 13 . Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 1

Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?

- А. функциональная;
- Б. проектная;
- В. матричная;
- Г. венчурная.

Задание 14 . Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 1

В какой структуре руководитель проекта имеет большие права и полномочия?

- А. функциональная структура;
- Б. слабая матрица;
- В. сильная матрица;
- Г. горизонтальная структура.

Задание 15 . Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 1

В какую фазу жизненного цикла проекта включается процесс «развитие команды»?

1. планирование;
2. исполнение;
3. контроль;
4. завершение.

Задание 16 . Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 1

Что непосредственно не включается в процессы управления рисками?



- А. разработка мер реагирования;
- Б. идентификация;
- В. анализ;
- Г. стимулирование.

Задание 17. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 1

Что такое структуризация проекта?

- А. разбивка проекта на иерархические подсистемы и компоненты;
- Б. выделение в проекте разделов;
- В. определение удельного веса отдельных работ;
- Г. установление связей между отдельными работами.

Задания комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответов из предложенных и развернутым обоснованием выбора

Задание 18. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 2

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

- 5. вертикальные;
- 6. горизонтальные;
- 7. диагональные (комбинированные);
- 8. линейные.

Перечень заданий открытого типа с развернутым ответом для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)

Задание 19. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

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

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

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-

шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы:

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



сложившихся проблем?

2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?

3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

Задание 20. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

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

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

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

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

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

Задание:

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

Перечень вопросов для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

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

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции

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

Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

1 Что служит вертикальной осью диаграммы Ганта?

- 1 Перечень ресурсов
- 2 Длительности задач
- 3 Перечень задач
- 4 Длительности проекта

2 Диаграмма Исикава как инструмент управления качеством проекта имеет вид:

- 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.

3 Полный перечень подсистем проекта

- 1 Ресурсы, работы, результаты
- 2 Цели, ресурсы, работы
- 3 Ресурсы, работы, результаты, риски
- 4 Цели и мероприятия по их достижения

4 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

5 Agile как совокупность методологий гибкого управления проектами не включает:

- 1 Кайдзен
- 2 Канбан
- 3 Водопад
- 4 Скрам

6 Проект является убыточным, если:

- 1 $NPV < 0$
- 2 $NPV = 0$
- 3 $NPV > 0$
- 4 NPV не рассчитан

7 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 дискон-



тирования — 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.

- 1 3,9 года
- 2 3 года
- 3 0,9 года
- 4 1 год

8 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

9 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

10 Методами управления рисками проекта являются:

- 1 метод критического пути
- 2 метод дерева решений
- 3 метод диссипации
- 4 метод локализации

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции

ПК-3 - способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий в части индикаторов достижения компетенции ПК-3.1 (проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения), ПК-3.2 (готов оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов), ПК-3.3 (применяет современные методы организации проектной деятельности) и ПК-3.4 (проводит оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования).

Перечень заданий закрытого типа для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

а) Мегапроект	4. проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности
---------------	--

б) Смешанные проекты	5. комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления
в) Мультипроект	6. целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

г) Бенчмаркинг	1. основная выгода от выполнения требований к качеству заключается в уменьшении числа доработок, что означает большую производительность, меньшие затраты, и повышение удовлетворения участников проекта
д) Планирование экспериментов	2. совокупная стоимость всех действий, направленных на повышение качества продукта или услуги и обеспечение их соответствия определенным требованиям, а также на предупреждение факторов, способных вызвать снижение качества продукта или услуги и их несоответствие требованиям (доработка)
е) Стоимость качества	3. статистический метод, помогающий определить факторы, способные оказывать влияние на определенные переменные величины продукта или процесса в ходе разработки или производства
ж) Анализ при-	4. включает в себя сопоставление действующего или планируемого

были и затрат	проекта с другими проектами с целью выработать идеи для усовершенствования и критерии оценки исполнения
---------------	---

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Задание 4. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

Задание 5. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в правильной последовательности разделы плана проекта согласно методике ЮНИДО:

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

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Задание 6. Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите иерархию (1 – высший – 5 низший уровень):

1	Стратегический план
2	Подпроект



3	Проект
4	Портфель
5	Программа

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Перечень заданий (экзамен 6 семестр) для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

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

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

Кол-во правильных ответов - 1

Какая область не входит в функциональные области проектного менеджмента?

- А. управление стоимостью;
- Б. управление качеством;
- В. управление производством;
- Г. управление персоналом.

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

Кол-во правильных ответов - 1

Какой процесс не включается в управление стоимостью проекта?

- А. оценка стоимости;
- Б. формирование сметы и бюджета;
- В. контроль стоимости;
- Г. классификация затрат.

Задания комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответов из предложенных и развернутым обоснованием выбора

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

Кол-во правильных ответов - 2

Анализ рынка включает в себя:

- А. анализ качества выпускаемой продукции;
- Б. оценка конкурентоспособности продукции проекта;
- В. прогноз спроса на продукцию;
- Г. исследование материалоемкости продукции.

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

Кол-во правильных ответов - 2

В рамках технического анализа инвестиционного проекта изучают:

- А. технико-технологические альтернативы;
- Б. доступность и достаточность потребных ресурсов;



- В. цена продукции;
- Г. амортизационные отчисления.

Задание 11. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 2

Какие вопросы рассматриваются в бизнес-плане проекта при оценке степени риска?

- А. слабые стороны предприятия;
- Б. план производства;
- В. вероятность появления новых технологий;
- Г. порядок размещения оборудования.

Задание 12 . Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 2

При анализе рынка рассматриваются вопросы:

- А. источники поставки сырья;
- Б. потенциальные потребители продукции;
- В. потенциальные партнеры;
- Г. доля рынка и возможности ее роста.

Задание 13. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 2

В состав финансового раздела проекта входят:

- А. балансовый план;
- Б. отчет о движении денежных средств;
- В. прогноз новой продукции;
- Г. ценовая политика.

Задание 14. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов - 2

Что относится к недостаткам функциональных организационных структур?

- А. ухудшают использование рабочего времени;
- Б. снижают эффективность достижения общих целей;
- В. ухудшают организацию труда работников;
- Г. снижают эффективность коммуникаций.

Перечень заданий открытого типа с развернутым ответом для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

Задание 15. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Имеются следующие данные:

Продолжительность проекта составляет 2 года и 6 месяцев, прогноз бюджета по завершению составляет 90 тыс. руб. На середину срока (1 год и 3 месяца)



плановый объем выполнения работ на эту дату составляет – 55 тыс. руб. (ПО);
освоенный объем фактически выполненных работ – 30 тыс. руб. (ОО);
затрачено на их выполнение – 75 тыс. руб. (ФС).

Необходимо: Изобразить графически для проекта освоенный объем. Объяснить.

Задание 16. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Банк «Машкредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для минитракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше они импортировались). Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу его финансирования при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

Задание 17. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Пекарня планирует купить новую печь. Предположительная стоимость покупки составит 5000000 руб.; затраты на монтаж – еще 28400 руб. Ожидаемый срок службы печи 4 лет, за это время она полностью амортизируется (метод равномерного начисления). Для использования новой печи придется увеличить оборотные фонды на 500000 руб. Ожидается, что новая печь окажется производительной и повысит ежегодный доход на 210000 руб. Ставка налога на прибыль фирмы равна 22%. Через 5 лет печь можно будет продать за 500000.

Задание.

Предполагая, что стоимость капитала для фирмы равна 9 %, рассчитать показатель NPV, IRR.

Задание 18. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Город Н имеет численность населения около 15 тыс. человек. Производство хлеба и хлебобулочных изделий непосредственно в городе — 80-85 г на одного человека в сутки. На территории города не существует хлебозавода, основную часть продукции привозят из областного центра. Таким образом, на местном рынке существует устойчивый неудовлетворенный спрос на хлебобулочные изделия. В связи с этим планируется создание частной хлебопекарни. Создание хлебопекарни включает следующие основные этапы: юридическое оформление деятельности; подготовка помещения; закупка и монтаж оборудования; подбор персонала; организация торговых точек; выбор поставщиков сырья; кампания по продвижению продукции; организация поставок продукции в торговые точки.

Составьте структуру разбиения работ для данного проекта.

Перечень типовых практических заданий/ расчетных задач для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

Задача 1. Организация предполагает получить от долевого участия в инвестиционном проекте через 3 года сумму денежных средств в размере 1000000 руб. Каким должен

быть ее первоначальный взнос при ставке доходности 8% годовых?

Задача 2. Рассчитать точку безубыточности на промышленном предприятии при следующих условиях:

- Средняя цена единицы продукции — 100 руб.;
- Переменные затраты на производство единицы продукции — 75 руб.;
- Постоянные расходы — 150 000 руб.

Задача 3. Реализация инвестиционного проекта характеризуется следующим данными:

Годы	0	1	2	3	4
Денежный поток, тыс. руб.	-100	50	40	40	15

Определите период окупаемости, дисконтированный период окупаемости и чистую приведенную стоимость проекта при требуемой доходности 15%.

Задача 4. Рассчитайте ставку дисконта для оценки денежного потока компании в номинальном выражении, если:

- Номинальная ставка дохода по государственным облигациям (безрисковая) - 24%
- Среднерыночная доходность на фондовом рынке в реальном выражении – 18%
- Коэффициент β для оцениваемой компании – 1,1
- Темпы инфляции – 9%
- Скидка на ликвидность – 3%
- Страновой риск – 5%
- Доля заемных средств – 30%
- Налог на прибыль – 20%
- Стоимость заемного капитала – 21%

Задание 5. Проведите анализ внешней и внутренней среды деятельности туристической компании «Х» с помощью инструмента SWOT-анализа. Сделайте выводы.

Задача 6. Определите ликвидность баланса компании на основе следующих данных

Таблица 1. Показатели баланса компании

Активы, в млн. руб.		Пассивы, в млн. руб.	
Внеоборотные активы	45300	Уставный капитал	24000
Оборотные активы, в том числе:		Резервный капитал	17300
Запасы	6790	Нераспределенная прибыль	5890
Незавершенное производство	1453	Краткосрочные обязательства, в том числе	
Готовая продукция	8543	Задолженность по заработной плате	1649
Дебиторская задолженность до года	5321	Задолженность по налогам и сборам	540
Краткосрочные финансовые вложения	3754	Задолженность перед поставщиками	4598
Денежные средства	1276	Долгосрочные обязательства	18460
Валюта баланса	72437	Валюта баланса	72437

Задача 7. Определите собственный и оборотный капитал компании, разрабатывающий проект, на основе следующих данных таблицы 1. Сделайте выводы по финансовой устойчивости

Таблица 1. Показатели баланса компании

Активы, в млн. руб.		Пассивы, в млн. руб.	
Внеоборотные активы	45300	Уставный капитал	24000
Оборотные активы, в том числе:		Резервный капитал	17300
Запасы	6790	Нераспределенная прибыль	5890
Незавершенное производство	1453	Краткосрочные обязательства, в том числе	
Готовая продукция	8543	Задолженность по заработной плате	1649
Дебиторская задолженность до года	5321	Задолженность по налогам и сборам	540
Краткосрочные финансовые вложения	3754	Задолженность перед поставщиками	4598
Денежные средства	1276	Долгосрочные обязательства	18460
Валюта баланса	72437	Валюта баланса	72437

Задача 8. Определите уровень финансовой зависимости компании, разрабатывающей проект, при финансировании бизнеса на основе следующих данных. Сделайте выводы по финансовой устойчивости компании.

Таблица 1. Показатели баланса компании

Активы, в млн. руб.		Пассивы, в млн. руб.	
Внеоборотные активы	45300	Уставный капитал	24000
Оборотные активы, в том числе:		Резервный капитал	17300
Запасы	6790	Нераспределенная прибыль	5890
Незавершенное производство	1453	Краткосрочные обязательства, в том числе	
Готовая продукция	8543	Задолженность по заработной плате	1649
Дебиторская задолженность до года	5321	Задолженность по налогам и сборам	540
Краткосрочные финансовые вложения	3754	Задолженность перед поставщиками	4598
Денежные средства	1276	Долгосрочные обязательства	18460
Валюта баланса	72437	Валюта баланса	72437

Задача 9. Определите деловую активность компании, рентабельность продаж и производства, если среднегодовая величина выручки составила 75 млн. руб., себестоимость – 64 млн. руб., чистая прибыль - 8,9 млн. руб.

Таблица 1. Показатели баланса компании

Активы, в млн. руб.		Пассивы, в млн. руб.	
Внеоборотные активы	45300	Уставный капитал	24000

Оборотные активы, в том числе:		Резервный капитал	17300
Запасы	6790	Нераспределенная прибыль	5890
Незавершенное производство	1453	Краткосрочные обязательства, в том числе	
Готовая продукция	8543	Задолженность по заработной плате	1649
Дебиторская задолженность до года	5321	Задолженность по налогам и сборам	540
Краткосрочные финансовые вложения	3754	Задолженность перед поставщиками	4598
Денежные средства	1276	Долгосрочные обязательства	18460
Валюта баланса	72437	Валюта баланса	72437

Задача 10. Определите минимальный уровень рентабельности, при котором будут покрываться издержки на используемый капитал на основе следующих данных:

Ставка доходности по эмитированным пятилетним облигациям компании составляет 11%.

Налог на прибыль- 20%, доля заемных средств- 0,55, из которых доля краткосрочных обязательств-0,25%, стоимость краткосрочного банковского кредита 13%.

Задача 11. Рассчитать точку безубыточности на промышленном предприятии при следующих условиях:

Средняя цена единицы продукции — 100 руб.;

Переменные затраты на производство единицы продукции — 75 руб.;

Постоянные расходы — 150 000 руб.

Задача 12. Размер инвестиции - 200 000 тыс. руб. Доходы от инвестиций в первом году: 50 000 тыс. руб.; во втором году: 50 000 тыс.руб.; в третьем году: 90000 тыс.руб.; в четвертом году: 110000 тыс.руб. Ставка дисконтирования равна 15%. Определить период по истечении которого инвестиции окупаются. Также определить чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс прибыльности. Сделать вывод.

Задача 13. Организация предполагает получить от долевого участия в инвестиционном проекте через 3 года сумму денежных средств в размере 1000000 руб. Каким должен быть ее первоначальный взнос при ставке доходности 8% годовых?

Задача 14. Пусть оба проекта предполагают одинаковый объем инвестиций 1000 у.е. и рассчитаны на четыре года. Проект А генерирует следующие денежные потоки : по годам 500, 400, 300, 100, а проект В - 100, 300, 400, 600. Стоимость капитала проекта оценена на уровне 10%. Рассчитать дисконтированный период окупаемости проектов.

Задача 15. Реализация инвестиционного проекта характеризуется следующим данными:

Годы	0	1	2	3	4
Денежный поток, тыс. руб.	-100	50	40	40	15

Определите период окупаемости, дисконтированный период окупаемости и чистую приведенную стоимость проекта при требуемой доходности 15%.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 106</i>

Задача 16. Реализация инвестиционного проекта характеризуется следующим данными:

Годы	0	1	2	3	4
Денежный поток, тыс. руб.	-100	50	40	40	15

Определите период окупаемости, дисконтированный период окупаемости и чистую приведенную стоимость проекта при требуемой доходности 15%.

Задача 17. Переменные затраты на единицу продукции: прямые материальные затраты - 60000 рублей, прямые трудовые затраты 25000 рублей, общепроизводственные затраты 20000 рублей, затраты на реализацию продукции 15000 рублей. Постоянные затраты составили: общепроизводственные затраты 6000000 рублей, затраты на рекламу 1500000 рублей, административные расходы 2000000 рублей. Цена продажи составляет 300000 рублей за единицу продукции. Рассчитать точку безубыточности, выручку, валовую маржу, валовую прибыль при объеме продаж в 80 шт.

Задача 18. Предприятие инвестирует в инвестиционный проект 80 000 тыс.руб., который в течение последующих пяти лет ежегодно будет приносить по 35 000 тыс.руб. дохода. Норма дисконта по проекту составляет 10%. Определить чистый дисконтированный доход (NPV), индекс рентабельности инвестиций с учетом фактора времени (PI) и период окупаемости с учетом фактора времени (DPP).

Задача 19. Организация предполагает получить от долевого участия в инвестиционном проекте через 3 года сумму денежных средств в размере 1000000 руб. Каким должен быть ее первоначальный взнос при ставке доходности 8% годовых?

Задача 20. Рассчитать точку безубыточности на промышленном предприятии при следующих условиях:

Средняя цена единицы продукции — 100 руб.;

Переменные затраты на производство единицы продукции — 75 руб.;

Постоянные расходы — 150 000 руб.

Задача 21. Предлагается инвестировать в проект сумму в размере 250 тысяч рублей. Прогнозируется, что проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли. Рассчитайте срок окупаемости проекта.

Задача 22. Два проекта А и Б, которые имеют следующую структуру денежных потоков в ближайшие 5 лет. Рассчитайте NPV. Какой проект выгоднее?

Год	Проект А	проект Б
0	-20 000	- 20 000
1	10 000	1 000
2	5 000	5 000
3	4 000	6 000
4	3 000	8 000
5	2 000	10 000

Задача 23. Предлагается инвестировать в проект сумму в размере 250 тысяч рублей.



При этом потребуются дополнительные вложения ежегодно в сумме 20 000. Проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли. Рассчитайте срок окупаемости проекта.

Задача 24. Предлагается оценить, какой из проектов является наиболее выгодным:

1) Проект А

P_i (чистая прибыль в i -том году) = 20 000

A (амортизационные отчисления в i -том году) = 5 000;

I (сумма инвестиций) = 40 000.

2) Проект Б

P_i (чистая прибыль в i -том году) = 20 000

A (амортизационные отчисления в i -том году) = 3 000;

I (сумма инвестиций) = 30 000.

Задание 25. Представьте в виде графика и опишите зависимость уровня риска и доходности инвестиций.

Задача 26. Предлагается оценить какой из проектов является наиболее выгодным:

1) Проект А

P_i (чистая прибыль в i -том году) = 30 000

A (амортизационные отчисления в i -том году) = 5 000;

I (сумма инвестиций) = 40 000.

2) Проект Б

P_i (чистая прибыль в i -том году) = 30 000

A (амортизационные отчисления в i -том году) = 3 000;

I (сумма инвестиций) = 20 000.

Задача 27. Предлагается оценить какой из проектов является наиболее выгодным:

1) Проект А: организация, функционирующая в краткосрочном периоде, несет расходы в месяц в виде: оплаты труда рабочих – 200 тыс. рублей, арендной платы за помещение – 20 тыс. рублей, оплаты сырья, материалы – 60 тыс. рублей, амортизационных отчислений – 4 тыс. рублей, выплаты процентов по кредиту – 2 тыс. рублей.

2) Проект Б: организация, функционирующая в краткосрочном периоде, несет расходы в месяц в виде: оплаты труда рабочих – 100 тыс. рублей, арендной платы за помещение – 150 тыс. рублей, оплаты сырья, материалы – 50 тыс. рублей, амортизационных отчислений – 10 тыс. рублей, выплаты процентов по кредиту – 1 тыс. рублей.

Определите какой проект выгоднее по статье расходов «постоянные издержки».

Задача 28. Предлагается инвестировать в проект сумму в размере 300 тысяч рублей. Прогнозируется, что проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли. Рассчитайте срок окупаемости проекта.

Задача 29. Два проекта А и Б, которые имеют следующую структуру денежных потоков в ближайшие 5 лет. Рассчитайте NPV. Какой проект выгоднее?

Год	Проект А	проект Б
0	-10 000	- 10 000
1	5 000	1 000
2	4 000	3 000

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 108</i>

3	3 000	4 000
4	1 000	6 000

Задача 30. Предлагается инвестировать в проект сумму в размере 300 тысяч рублей. При этом потребуются дополнительные вложения ежегодно в сумме 20 000. Проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли. Рассчитайте срок окупаемости проекта.

Задача 31. 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.

Задача 32. Фактическая себестоимость продукции – 2000 руб., минимально приемлемая выручка от реализации продукции – 2500 руб.

Определить: минимально приемлемую рентабельность продаж.

Задача 33. 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 34.

Назовите основные цели проекта с точки зрения финансов.

Задание 35.

Каковы критерии успешности проекта?

Задание 36.

Когда затраты и вовлечение персонала в проект достигают пикового значения?

Задание 37.

Когда затраты и вовлечение персонала в проект стремительно падают?

Задание 38.

Определите правильную характеристику итерационного типа взаимосвязи между проектами.

Задание 39.

Когда возможно влияние на конечные характеристики продукта без существенного изменения его стоимости?

Задание 40.

На какую группу процессов затрачивается большая часть бюджета проекта?



7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Тематика практических занятий

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

Очная форма обучения

5 семестр

Практическое занятие 1 по теме Введение в управление проектами. Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия – семинар-исследование

№п/п	Параметр характеристики практического занятия	Содержание
1.	Название практического занятия	Введение в управление проектами
2.	Форма проведения практического занятия	Упражнения на повторение и обобщение теоретического материала; индивидуальная и групповая интерактивная учебная деятельность под руководством преподавателя; семинар-исследование (<i>репродуктивного характера</i>)
3.	Декомпонируемая компетенция	Знать признаки и условия проектной деятельности
4.	Дидактические цель и задачи	Цель: повторить и уточнить понятие «проект как объект управления», закрепить понимание сущности проектной деятельности Задачи: 1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями; 2. Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации; 3. Развитие познавательных способностей студентов самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия.
5.	Критерии оценивания результатов практического освоения дисциплины на занятии	1. Умение корректно извлекать и использовать основную информацию из заданных теоретических, научных справочных и др. источников (0-2 балла) 2. Умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных источников (0-2 балла)



6.	Источники отраслевого контента	Рекомендуется в качестве дополнительных источников информации использовать материалы: Государственное и муниципальное управление / Крупенков В.В., Мамедова Н.А., Мельников А.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 335 с
7.	Отраслевой контент, применяемый на занятии (содержание занятия)	На занятии закрепляются полученные на лекции знания терминологического характера, в частности закрепляются характеристики проекта как объекта управления.. На примерах иллюстрируется применение понятий: 1. Основные условия отнесения к проектной отдельных видов деятельности; 2. Виды проектов; 3. Проектная деятельность в туризме.
8.	Материально-техническое оборудование, применяемое на занятии	Рекомендуется использовать аудиторию, оснащенную РС и видеопроектором, доступом в сеть Интернет
9.	Хронометрированный план занятия	1. Организационная часть – 3 минуты 2. Актуализация знаний, необходимых для проведения занятия: цель и задачи практического занятия, содержание и источники теоретического материала (обзорно) – 3 минуты 3. Постановка задач практического занятия (в форме слайдов) – 1 минута 4. Планирование работы/инструктаж – 3 минуты 5. Самостоятельная работа – 20 минут 6. Результирующий этап – 5 минут 7. Оценивание результатов – 4 минуты 8. Рефлексия обучающихся – 5 минут Подведение итогов – 1 минута
10.	Дидактические и оценочные материалы	1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, 2.: Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации задачи поискового характера (Государственный PR: связи с общественностью для государственных орг-ций и проектов: Учеб. / А.Н.Чумиков, М.П.Бочаров - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 329 с.); найдите в предлагаемых текстах формулировки понятий проект и бизнес-план. 3. Развитие познавательных способностей студентов, самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия. Проводится в форме блиц-опроса, устно



Практическое занятие 2 по теме **Разработка проекта и оценка его эффективности**

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия – блиц-опрос, структурированная и управляемая дискуссия; обсуждение эссе

№п/п	Параметр характеристики практического занятия	Содержание
11	Название практического занятия	. Разработка проекта и оценка его эффективности
12	Форма проведения практического занятия	Упражнения на повторение и обобщение теоретического материала; индивидуальная и групповая интерактивная учебная деятельность под руководством преподавателя; (блиц-опрос), структурированная и управляемая. дискуссия, обсуждение эссе на тему: «Определение операций в управлении проектами»
13	Декомпонированная компетенция	Знать основные определения проекта и их авторов
14	Дидактические цель и задачи	Цель: повторить и уточнить понятие «проект», закрепить знания специфики проектов. Задачи: 1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями; 2. Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации; 3. Развитие познавательных способностей студентов самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия.
15	Критерии оценивания результатов практического освоения дисциплины на занятии	1. Умение корректно извлекать и использовать основную информацию из заданных теоретических, научных справочных и др. источников (0-2 балла) 2. Умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных источников (0-2 балла)
16	Источники отраслевого контента	Рекомендуется в качестве дополнительных источников информации использовать материалы: Фарман И.П. Социально-культурные проекты Юргена Хабермаса. – М., 1999. – 245 с
17	Отраслевой	На занятии закрепляются полученные на лекции знания терми-

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 112</i>

	контент, применяемый на занятии (содержание занятия)	<p>нологического характера, в частности закрепляются дефиниции понятия «проект».</p> <p>На примерах иллюстрируется применение понятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные признаки проектов; 2. Виды проектов; 3. Проект в туризме.
18	Материально-техническое оборудование, применяемое на занятии	Рекомендуется использовать аудиторию, оснащенную РС и видеопроектором, доступом в сеть Интернет
19	Хронометрированный план занятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная часть – 3 минуты 2. Актуализация знаний, необходимых для проведения занятия: цель и задачи практического занятия, содержание и источники теоретического материала (обзорно) – 8 минут 3. Постановка задач практического занятия (в форме слайдов) – 3 минуты 4. Планирование работы/инструктаж – 8 минут 5. Самостоятельная работа – 40 минут 6. Результирующий этап – 15 минут 7. Оценивание результатов – 5 минут 8. Рефлексия обучающихся – 5 минут <p>Подведение итогов – 3 минуты</p>
20	Дидактические и оценочные материалы	<p>1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями карточки с задачами 1-го и 2-го репродуктивного уровня.</p> <p>2.: Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации задачи поискового характера (Государственный PR: связи с общественностью для государственных организаций и проектов: Учеб. / А.Н.Чумиков, М.П.Бочаров - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 329 с.);</p> <p>найдите в предлагаемых текстах формулировки понятий проект и бизнес-план.</p> <p>3. Развитие познавательных способностей студентов, самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера: задачи поискового характера</p> <p>4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия. Проводится в форме упражнения на поиск и корректное применение терминов и определений, письменно</p>

Студенты должны подготовить эссе «Определение операций в управлении проектами» по вопросу «Классификация видов проектного управления». В эссе, используя материалы сети Интернет, электронных библиотечных и справочных систем, статьи в журналах и другие источники, следует представить описание какого-либо вида и/или катего-



рии операций в управлении проектами, которые рассматривались в лекции по теме с обязательным приведением практических примеров.

Практическое занятие 3 по теме Планирование проекта

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия – выполнение аналитических упражнений и решение задач

Аналитическое упражнение 1: На основе анализа материалов лекции заполнить столбец «Текущие операции»

Проекты	Текущие операции
Конкретное начало и завершение	
Временный характер	
Производство уникального товара или услуги	
Решение новых, незнакомых задач	
Ресурсы направлены на реализацию проекта, они разовые, многообразные	
Роли участников новые и разовые	
Завершение определяется конкретными критериями	
Новое, меняющееся окружение Ведет к изменению повседневных условий	
Требуется создание команды, зачастую привлечения консультантов	
Основные элементы жизненного цикла – планирование, реализация, контроль и завершение	
Целенаправленное изменение системы	

Аналитическое упражнение 2: На основе анализа материалов лекции по теме 1.1. постройте хронологию развития управления проектами за рубежом и в России по временной шкале от 1930 до 2015 г. и на перспективу с шагом в 10 (1-ая команда) и в 5 лет (2-ая команда).

Задача 1.

Начальные инвестиции в новый проект составили 10 млн. руб., включая 1 млн.руб. прироста чистого оборотного капитала. Норма амортизации равна 16%. Срок функционирования проекта – 5 лет. Налог на прибыль составляет 20 %. Инвестиционная прибыль в первый год составит 2 млн. руб., во второй - 3, в третий – 4, в четвертый – 3,5, в пятый – 1,5 млн. руб. Определить интегральный эффект от проекта и внутреннюю норму рентабельности. Расчетная ставка % -15 %.

Задача 2.

Фирма имеет свободные денежные средства в сумме 8000 д.е. для осуществления финансового проекта, а именно инвестировать в ценные бумаги: акции или облигации. По акции выплачивается ежегодный постоянный дивиденд 200 д.е., ожидаемая норма текущей доходности акций данного типа 15% в год. Стоимость облигации предприятия по номиналу составляет 1000 д.е., облигация была выпущена на три года, а до срока ее погашения осталось два года. Процентные выплаты по ней осуществляются ежегодно по ставке 10% к номиналу, ожидаемая норма прибыли по облигациям такого вида 13,5%.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 114

Какое решение принять фирме, чтобы обеспечить наибольшую доходность финансовых инвестиций?

Практическое занятие 4 по теме Источники информации для принятия решений по управлению проектами

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия - обсуждение веб-квеста

Краткое описание веб-квеста

Разработан	1995 год, государственным университетом Сан-Диего, Берни Доджем и Томом Марчем
Определение веб-квеста	Веб-квест - специальным образом организованный вид исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети Интернет по указанным адресам
Основные составляющие веб-квеста	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> - краткосрочные (от 1 до 3 сеансов работы в системе Интернет); - долгосрочные (от одной недели до месяца (максимум двух))
Формы веб-квестов	<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)

Практическое занятие 5 по теме Управление временем проекта

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия — блиц-опрос, решение задач, выполнение практических заданий

Задача 1.

Для финансирования инвестиционного проекта предприятие получило в коммерческом банке ссуду в 2 млн. рублей на 2 года под 25% годовых. Однако по истечении этого срока предприятие не погасило ссуду. Банк согласился продлить ее еще на 2 года, но уже под 35%. Какова будет окончательная сумма погашения ссуды?



Задача 2.

Инвестор приобрел недвижимость и сдает ее в аренду на 10 лет с получением следующих сумм чистого рентного дохода, выплачиваемого авансом:

Годовая арендная плата, выплачиваемая авансом по годам, тыс. руб.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
300	310	320	330	340	350	360	370	380	390

Ожидается, что к концу срока аренды недвижимость будет стоить 3000 тыс. рублей. Какова текущая стоимость данного имущества, если рыночная ставка процента для данного типа недвижимости 11%.

Задание 1

В среде MS Excel или MS Project 2003 (2007) сформируйте график Гантта для подготовки проекта в соответствии с рекомендациями.

Задание 2.

Студенты должны подготовить доклад на тему «Особенности проектов различного вида». В докладе, используя материалы сети Интернет, электронных библиотечных и справочных систем, статьи в журналах и другие источники, следует представить описание какого-либо проекта и определить его вид по критериям классификации, рассмотренным в теме. В качестве оппонентов выступают студенты группы.

Практическое занятие 6 по теме Управление стоимостью проекта

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия — решение задач

Задача 1.

В соответствии с принятой дивидендной политикой компания ограничила выплату дивидендов в предстоящие три года суммой 80 д.е., в последующие пять лет она обязалась выплачивать постоянные дивиденды в размере 100 д.е. Норма ожидаемой доходности акций данного типа составляет 23% в год. Какова текущая рыночная стоимость акций?

Задача 2.

Фирма должна выбрать из двух предложенных инвестиционных проектов, используя данные о денежных потоках, если стоимость капитала 12%.

Проекты	Денежный поток по годам (тыс. руб.)			
	0	1	2	3
A	-3000	0	2100	2000
B	-3000	2800	1000	50

Задача 3.

Инвестор предоставил займ фирме для реализации проекта размером 10000 долларов на 5 лет. В конце каждого года он получает 900 долларов, а по истечении пяти лет ссуда будет полностью возвращена. Для подобных займов на рынке установилась ставка дохода в 11% годовых. Какова чистая текущая стоимость подобного инвестирования капитала?

Практическое занятие 7 по теме. Управление рисками проекта

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия - блиц-опрос, решение задач, выполнение практи-

ческих заданий

Задача 1. Студент должен заполнить матрицу следующего вида:

	концепция проекта	планирование и разработка проекта	осуществление проекта	завершение проекта
Управление содержанием проекта				
Управление длительностью проекта				
Управление стоимостью проекта				
Управление персоналом проекта				
Управление МТС проекта				
Управление коммуникациями проекта				
Управление качеством проекта				
Управление рисками проекта				

Практическое задание 1. Студент должен ознакомиться с предлагаемым материалом и сформулировать обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Какие элементы внешней среды, по Вашему мнению, будут ключевыми для развития управления проектами в России?
2. Какие факторы будут сдерживать развитие управления проектами в России?
3. Каковы, по Вашему мнению, перспективы управления проектами в России?

Практическое задание 2: Студент должен ознакомиться с содержанием проекта: «Благоустройство территории ... района». На основе этого материала студент должен описать элементы окружающей среды этого проекта и их влияние на проект, осуществленное или потенциальное. Студент имеет право выбрать иной проект. В этом случае студент сначала должен представить описание выбранного проекта и обоснование своего выбора.

Практическое занятие 8 по теме Контроль и регулирование проекта

Продолжительность – 2 часа

Форма практического занятия – учебно-деловая игра

Деловая игра « Совещание по поводу предлагаемого проекта»

Организация проведения учебно-деловой игры

Для разработки деловой игры принципиальными моментами являются определение темы и целей. Так, например, в теме могут быть отражены: характер деятельности; масштаб управления; состав инстанций и условия обстановки.

При определении целей разработчику важно ответить на несколько принципиальных вопросов:

- 1) Для чего проводится данная деловая игра?
- 2) Для какой категории обучаемых?
- 3) Чему именно следует их обучать?
- 4) Какие результаты должны быть достигнуты (Примеры учебных целей: «показать, как следует привлечь к выполнению конкретной задачи целый комплекс инстру-



ментов (рекламу, прессу, телевидение, деловое общение специалистов различных профилей и др.); проверить уровень подготовленности должностных лиц в определенном виде производственной деятельности и др.»).

При постановке целей необходимо различать учебные цели игры (её ставит перед собой преподаватель, руководитель игры) и цели действий её участников (студентов), которые ставятся ими, исходя из игровых ролей. Таким образом, деловая игра имеет достаточно сложную целевую систему.

Задачи преподавателя в подготовке деловой игры:

- отобрать необходимые ситуации;
- подготовить дидактический материал, карточки-задания для каждого (можно с подсказкой о характере его деятельности);
- подобрать подгруппы студентов;
- поставить задачу (проблему), по которой группа должна высказывать свою точку зрения;
- продумать предполагаемые ответы и реплики;
- проявлять к студентам интерес, постоянное внимание и т.п.

Этапы проведения деловой игры

Этап	Содержание деятельности	Время (минуты)
1	Постановка целей, задач, формирование команд. Выбор экспертов.	3-5
2	Ознакомление с правилами деловой игры, правами и обязанностями.	15
3	Выполнение заданий в паре участников	10
4	Обмен информацией между парами участников в команде.	5
	Обсуждение выступления.	5
	Выступление экспертов с критериями оценки деятельности.	5
5	Обмен опытом участников деловой игры. Выступление преподавателя с научным обобщением.	10-15
6	Подведение итогов. Выступление экспертов.	10
	Заключение о результатах деловой игры.	

Пример правил проведения деловой игры

- работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества.
- выступление должно содержать анализ и обобщение. Ответы на предложенные вопросы должны быть аргументированными и отражать практическую значимость рассматриваемой проблемы.
 - после выступления любым участником могут быть заданы вопросы на уточнение или развитие проблемы. Вопросы должны быть краткими и четкими.
 - ответы на вопросы должны быть строго по существу, обоснованными и лаконичными.
 - при необходимости развития и уточнения проблемы любым участником игры могут быть внесены предложения и дополнения. Они должны быть корректны и добро-



желательны.

Пример прав и обязанностей участников деловой игры.

1) Преподаватель:

- инструктирует участников деловой игры по методике ее проведения;
- организует формирование команд, экспертов;
- руководит ходом деловой игры в соответствии с дидактическими целями и правилами деловой игры;
- вносит в учебную деятельность оперативные изменения, задает вопросы, возражает и при необходимости комментирует содержание выступлений;
- вникает в работу экспертов, участвует в подведении итогов. Способствует научному обобщению результатов;
- организует подведение итогов.

2) Экспертная группа:

- оценивает деятельность участников деловой игры в соответствии с разработанными критериями;
- дорабатывает в ходе деловой игры заранее подготовленные критерии оценки деятельности команд;
- готовит заключение по оценке деятельности команд, обсуждают его с преподавателем;
- выступает с результатами оценки деятельности команд;
- распределяет по согласованию с преподавателем места между командами.

3) Участники игры:

- выполняют задания и обсуждают проблемы в соответствии со схемой сотрудничества в командах;
- доброжелательно выслушивают мнения;
- готовят вопросы, дополнения;
- строго соблюдают регламент;
- активно участвуют в выступлении.

Выводы (рефлексия). Обучение в деловых играх направлено на формирование коммуникативных умений: налаживать и поддерживать общение, направлять обсуждение вопросов по заданному руслу, вырабатывать правильный стиль отношений. В играх формируются умения, связанные с организацией работы: правильно распределять работу, выделять наиболее важные вопросы для обсуждения, четко организовывать работу в соответствии с намеченным планом, готовить проекты документов.

Деловая игра «Совещание по поводу предлагаемого проекта»

Актуальные проблемы в управлении моделирует активная деловая игра по проектному менеджменту. Пример включает в себя характеристику и сценарий учебно-деловой игры «Совещание по поводу предлагаемого проекта». Проводится в середине курса «Управление проектами», когда студенты уже имеют представление о принципах управления проектами и об основных категориях дисциплины.

Участники игры:

- работники предприятия (10-12 человек). В совещании участвуют директор, заместитель директора, начальники отделов, специалисты отделов, менеджеры, секретарь;
- группа экспертов (10 - 15 человек).

Компания: организация любого профиля, функционирующая в индустрии гостеприимства и в туриндустрии со средней или небольшой численностью персонала. Вла-

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 119</i>

дельцами предприятия не так давно был поставлен новый директор. Он был представлен коллективу и менеджерам фирмы. Директору предстоит провести оперативное совещание впервые.

План игры «Совещание по поводу предлагаемого проекта»

Сценарий деловой игры	
Вводная часть	Вступление. Цели и тема игры.
Игровая ситуация	Ознакомление с ситуацией на фирме.
План подготовки к совещанию	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Распределение ролей (10 -12 сотрудников и 10-15 экспертов)</u> • ведущий организует информирование участников игры с <u>характеристиками сотрудников на совещании.</u> • удаление директора на время в другой кабинет «по производственной» необходимости. • далее ведущий доводит до участников информацию о поведении сотрудников на совещании (из характеристик). Присутствующие на совещании отнеслись к новому начальству со скептицизмом и недоверием.
Совещание	Выступление директора, реакция и вопросы от начальников отделов.
Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов.	Каким будет поведение директора на совещании? Что он может сказать или сделать для налаживания деловых контактов с сотрудниками? Какие управленческие решения он может принять при подведении итогов первого оперативного совещания?
Подведение итогов (рефлексия)	Выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?

Практическое занятие 9 по теме Управление коммуникациями и завершением проекта.

Продолжительность – 2 часа.

Форма практического занятия — выполнение практических заданий

Практическое задание 1. Студент должен ознакомиться с содержанием проекта «Благоустройство территории ... района». На основе этого материала студент должен описать состав участников проекта и с учетом лекционного материала по теме классифицировать их. Студент имеет право выбрать иной проект. В этом случае студент сначала должен представить описание выбранного проекта и обоснование своего выбора.

Практическое задание 2. Студент должен ознакомиться с предлагаемым материалом и сформулировать обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Какое место в проекте занимает (может занимать) инвестор?
2. Как выстраиваются отношения между инвестором и командой проекта?
3. Какие факторы влияют на построение таких отношений?

Практическое занятие 10 – Защита групповых проектов

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия – защита проектов



Тематика проектов:

1. Разработка проекта по организации досуговой деятельности
2. Разработка проекта по продвижению физической культуры и спорта
3. Разработка проекта по благоустройству территории
4. Разработка программы по антикризисному управлению территорией
5. Реализация проектов на основе ГЧП
6. Стратегия компании и формирование программ и портфеля муниципальных проектов.

Очно-заочная форма обучения

5 семестр

Практическое занятие 1 по теме Цели и критерии качества управления проектом.
Продолжительность – 2 час.

Практическое занятие 2 по теме Разработка проекта и оценка его эффективности.
Продолжительность – 2 час.

Практическое занятие 3 по теме Планирование проекта.
Продолжительность – 2 час.

Практическое занятие 4 по теме Источники информации для принятия решений по управлению проектами.

Продолжительность – 1 час

Практическое занятие 5 по теме Управление временем проекта
Продолжительность – 1 час

Практическое занятие 6 по теме. Управление рисками проекта
Продолжительность – 1 час

Практическое занятие 7 по теме Контроль и регулирование проекта
Продолжительность – 1 час

Практическое занятие 8 по теме Управление коммуникациями и завершением проекта.

Продолжительность – 1 час

Практическое занятие 9 – защита групповых проектов
Продолжительность – 1 час

Очная форма обучения

6 семестр

Практическое занятие 1 по теме Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса

Продолжительность – 2 часа.

Форма практического занятия — семинар-исследование

На семинар выносятся следующие вопросы для презентации кратких сообщений и



обсуждения:

1. Сущность и различия программы и портфеля проектов.
2. Роль и место программы (портфеля) в стратегическом развитии организации.
3. Ключевые факторы формирования программы (портфеля) проектов.
4. Управленческие решения и их критерии при управлении программой (портфелем) проектов.
5. Методы управления программой (портфелем) проектов.

Практическое занятие 2 по теме Основы управления инвестиционным проектированием

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия - case- studies

Кейс 1. 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



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 фирмы «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, SPACE- анализ, Портер-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

Практическое занятие 3 по теме Понятие и сущность инвестиционного проектирования

Продолжительность – 6 часов

Форма практического занятия - решение задач и практических заданий

Задание 1

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.

Задача 1.

Оценить и обосновать уровень деятельности сервисной фирмы по следующим данным:

Издержки производства, тыс. руб.:
оплата труда – 3000,0;
аренда – 152,0;
коммерческие услуги – 300,0;
сумма % за банковский кредит - 151,1 (по ставке 24 % годовых).
Затраты внепроизводственные – 1805,0.
Стоимость ОПФ – 2080,0.
Срок службы - 5 лет.
Затраты на 1 руб. реализации - 78 коп.

Определить возможное изменение прибыли, если с 1 рубля основных производственных фондов планируется получить на 75 коп. больше услуг, а загрузка оборотных средств составит 0,15 руб. по сравнению с 0,17 руб. в предшествующем периоде.

Задача 2.

Оценить вероятные суммы потерь и степень риска в деятельности предприятия. Рассчитать критический объем продаж и точку безубыточности. Для решения используйте данные, приведенные в таблице. Сделайте выводы.

Таблица

1. Затраты на сырье и материалы, тыс. руб.	600
2. Оплата труда, всего, тыс. руб.	400
3. Стоимость оборудования, тыс. руб.	480
4. Объем реализации, тыс. руб.	2300
5. Оборотные средства, тыс. руб.	300
в том числе оборотные фонды	210
6. Аренда и коммунальные платежи, тыс. руб.	150
7. Реклама и маркетинг, тыс. руб.	100
8. Оплата труда управленческого персонала, тыс. руб.	180
9. Норма амортизации, %	10
10. Объем производства, тыс. ед.	7,5

Практическое занятие 4 по теме Виды и источники инвестиционного проектирования

Продолжительность – 6 часов

Форма практического занятия -- case- studies

Кейс для разбора

Производственно – сервисное предприятие «Надежные двери» было 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 достаточно сплоченным коллективом единомышленников.



Задания по кейсу: разработать проект по развитию деятельности муниципального 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

Практическое занятие 5 по теме Управление ресурсами проекта

Продолжительность – 6 часов

Форма практического занятия - решение задач и практических заданий

Задача 1. Согласно представленным преподавателем данным по методу EVA проведите анализ эффективности проекта.

Данные проекта А, млн. руб.

Наименование укрупненных статей затрат	Плановый объем	Освоенный объем	Фактический объем
1. Стратегическая часть			
1.1. Планирование проекта	50	50	45
1.2. Подготовка строительства	80	75	75
1.3. Строительные работы	120	120	120
1.4. Отделочные работы	250	230	225
1.5. Управление строительством	180	180	170
2. Технологическая часть			
2.1. Технологическое проектирование	300	290	290
2.2. Закупка оборудования	500	450	420
2.3. Монтаж	110	100	70
2.4. Тестирование	70	20	10
2.5. Управление снабжением	120	20	20
2.6. Управление инжинирингом	95	90	70
3. Испытания и пуск фабрики			
3.1. Приемка строительства	20	10	7
3.2. Приемка технологического оборудования	50	20	10
3.3. Пуско-наладочные работы	90	30	20
3.4. Начало работы фабрики	150	30	10

Задача 2. Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проектов 1 и 2 с целью выбора типового.

Данные проектов

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Вариант 1			
Плановый объем, тыс. руб.	500	500	500



Освоенный объем, тыс. руб.	350	400	450
Фактический объем, тыс. руб.	320	390	450
Вариант 2			
Плановый объем, тыс. руб.	500	700	600
Освоенный объем, тыс. руб.	450	700	570
Фактический объем, тыс. руб.	450	690	570

Задача 3. С учетом материалов лекции, изучите предложенную диаграмму RACI и опишите взаимосвязи между пятью участниками одного из пакетов проекта. Постройте организационную структуру. Как ее можно усовершенствовать, если возможно сократить одного сотрудника? Как тогда будет выглядеть диаграмма RACI?

Задание 1. По ситуации, описанной преподавателем:

1. Сформулируйте ключевые отличия управления персоналом в компании при рутинных операциях и в управлении проектом.
2. Какие основные риски формируются при управлении персоналом в проекте?
3. Чем отличается роль лидера от роли руководителя команды проекта?

Практическое занятие 6 по теме . Оценка эффективности проекта

Продолжительность – 4 часа

Форма практического занятия -- решение задач и практических заданий

Задание 1.

Модифицированная матрица БКГ

50%									
45%				* Групп- па	2				
40%									
35%									
30%									
25%									
20%	* Групп- па	3							
15%									
10%									
5%	*	Группа 4							Группа 1
0%	*	Группа 5							*
- 5%	*	Группа 6							
0% 5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%

Группы 1, 2, 3, 4, 5, 6 - виды товаров (услуг).

На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:

1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.
2. Обосновать стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.



3. Предложить проект по перспективному развитию производства.

Задача 1

Продовольственная компания рассматривает заключение контракта с местной администрацией о поставке обедов в школы. Срок контракта 5 лет. Из анализа получены следующие данные:

- начальная стоимость инвестиций на оборудование – 2000 тыс. руб;
- цена обедов 150 руб. в течение первых трех лет, затем 186 руб.;
- стоимость продуктов 100 руб. в течение первых трех лет, затем 130 руб.;
- аренда помещения – 260 тыс. руб. в год.
- транспортные расходы – 200 тыс. руб. в год

Прогноз относительно количества продаваемых в год блюд приведен в таблице. Ставка процента – 14% годовых. Принять решение о целесообразности инвестирования.

Год	1	2	3	4	5
Количество блюд, тыс.шт.	30	32	32	33	33

Рассчитать:

- чистую текущую стоимость;
- внутреннюю норму рентабельности инвестиций;
- срок полного возмещения инвестиций.

Практическое занятие 8 по теме Методы и направления продвижения проекта Продолжительность – 4 часа

Форма практического занятия -- case- studies

Кейс для обсуждения «Охта-центр»

Описание проекта. Охта-центр (до марта 2007 г. — Газпром-сити) — один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты — небоскреба высотой 396 м1, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного она официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба..

Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м2. Площади общественного делового района распределись следующим образом:

35% площади было отведено под общественные функции,

49% — под бизнес-функции и 16% под офисы Газпрома и дочерних компаний.

Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в



Санкт-Петербурге.

Финансирование проекта. В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО Газпром. В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО Газпром Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

Юридические аспекты проекта. Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны.

Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга, Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обоснованная «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался. 1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны



применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга. В 2007 г. компания RMM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры. Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия — исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.

Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга. Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО Газпром-Сити в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии» «Единой России», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рас-



смотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили — комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта-центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента. С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз «ЭКОМ» и представители оппозиционных политических партий. В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

Прекращение проекта. 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается неясной. Среди исследователей не сложилось единодушия по вопросу о целесообразности строительства небоскреба на Охте. Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с отсутствием учета интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Вопросы к кейсу

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?
4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.
5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?
6. Попробуйте выяснить судьбу участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу.

Практическое занятие 9 – Защита групповых проектов

Продолжительность – 4 часа.

Форма практического занятия – защита проектов

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 исполь-



зуемых 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 Ганта)

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 ...

Очно-заочная форма обучения 6 семестр

Практическое занятие 1 по теме Текущие затраты на проект. Показатели проекта
Продолжительность – 2 час.

Практическое занятие 2 по теме Понятие и сущность инвестиционного проектирования
Продолжительность – 2 час

Практическое занятие 3 по теме Виды и источники инвестиционного проектирования
Продолжительность – 2 час

Практическое занятие 4 по теме Оценка эффективности проекта
Продолжительность – 1 час

Практическое занятие 5 - Методы и направления продвижения проекта
Продолжительность – 1 час

Практическое занятие 6 - Защита группового (индивидуального) проекта..
Продолжительность – 2 час

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

8.1 Основная литература

1. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 208 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=436670>
2. Цителадзе Д.Д. Управление проектами: учебник - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 361 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=433016>
3. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие – М.: Издательский Дом ФОРУМ, 2022, 256 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=400058>
4. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г. А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-019053-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2207148> . – Режим доступа: по подписке.
5. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О. Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 273 с. — (Высшее образование). — DOI



10.12737/17635. - ISBN 978-5-16-018585-9. - Текст: электронный. - URL:
<https://znanium.ru/catalog/product/2168859>

8.2 Дополнительная литература

1. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г. А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-019053-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2207148> . – Режим доступа: по подписке.

2. Управление проектами в современной организации : учебно-методическое пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб, М. И. Нежурина, М. Г. Коротких. - Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2021, 264 с. ЭБС Znanium. Каталог document?id=374844 Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/document?id=414015>

3. Масловский В.П. Управление проектами: учебное пособие/ Издательство: Сибирский федеральный университет, 2020, 224 с. Znanium. Режим доступа <https://znanium.ru/read?id=380471>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Национальная ассоциация управления проектами Режим доступа: www.sovnet.ru

2. Информационно-аналитический журнал «Управление Проектами» Режим доступа: <https://pmmagazine.ru/o-zhurnale/>

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

1. Microsoft Windows

2. Microsoft Office

3. Электронно-библиотечная система ZNANIUM Режим доступа: <https://znanium.com/>

4. Электронно-библиотечная система BOOK.ru Режим доступа: <https://book.ru/>

5. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

6. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20191122092928/http://window.edu.ru/>

7. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20191121151247/http://fcior.edu.ru/>

8. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>

9. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы «Гарант»» (информационно-правовой портал «Гарант.ру») Режим доступа: <http://www.garant.ru>

10. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент» Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>

11. Министерство экономического развития Российской Федерации Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>

12. База инвестиционных предложений Центра развития предпринимательства Московской области [профессиональная база данных] Режим досту-



па: <http://www.mspmo.ru/base/>

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 внутрисубъектной 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 литера-



турой 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))
Формы веб-квестов	- 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 осведомленного 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: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска Проектное агентство, специализированная учебная мебель. Настенные стенды. Плакаты. ТСО: Видеопроекционное 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: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска