



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

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

### **ДИСЦИПЛИНЫ**

#### ***Б1.О.17 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ***

основной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: **38.03.01 Экономика**

направленность (профиль): **Экономика предприятий и организаций**

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: **2026**

#### **Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н, доц. Филоненко Ю.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., доцент Силаева А.А.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Управления проектами» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика", профиль: Экономика предприятий и организаций и относится к обязательной части программы.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций :

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

ОПК-4 -Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; в части индикатора достижения компетенции ОПК 4.2 – учитывает критерии экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий и разрабатывает варианты экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений

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

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

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

Преподавание ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах. Очная форма обучения: лекции (по 16 часов - 5 и 6 семестры).; практические занятия (по 36 часов - 5 и 6 семестры), самостоятельная работа студентов (52 час. в 5 семестре и 88 час. в 6 семестре), консультации ( по 2 часа- 5 и 6 семестры), промежуточная аттестация ( по 2 часа- 5 и 6 семестры)

Преподавание дисциплины ведется на 3 курсе очной формы обучения в 5-6 семестрах продолжительностью 18 недель (каждый семестр) и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция, практические занятия в виде учебно-деловых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, решения задач, а также самостоятельной работы обучающихся, групповых и индивидуальных консультаций. Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в различных формах и в виде защиты группового проекта в 5-6 семестрах, промежуточная аттестация в форме зачета в 5 семестре и экзамена в 6 семестре.

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

Преподавание дисциплины ведется на 3 курсе очно-заочной формы обучения в 5-6 семестрах и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция, практические занятия в виде учебно-деловых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, решения задач, а также самостоятельной работы обучающихся, групповых и индивидуальных консультаций. Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в различных



формах и в виде защиты группового проекта в 5-6 семестрах, промежуточная аттестация в форме зачета в 5 семестре и экзамена в 6 семестре.

Основные положения дисциплины должны быть учтены в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Разработка управленческих решений, при прохождении практики и при выполнении выпускной квалификационной работы.

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (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 индикатора достижения компетенции УК 2.1 – определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта; УК 2.3 - оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач
2.	ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности в части индикатора достижения компетенции ОПК 4.2 – учитывает критерии экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий и разрабатывает варианты экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений

## 3. Место дисциплины(модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Управление проектами» входит в обязательную часть первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль Экономика предприятий и организаций.

Формирование компетенции ОПК-4 начинается в дисциплинах «Менеджмент» - во 2 семестре, «Государственное регулирование экономики и территориального развития»- во 2 семестре, «Разработка управленческих решений»- 6 семестре (параллельно), «Бизнес-планирование» в 5 семестре , параллельно

Формирование компетенции УК-2 начинается в дисциплине Право (1 сем) и Ресурсосбережение (1 сем)

В результате изучения дисциплины «Управление проектами» студенты должны:

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

- уметь: анализировать цели и интересы участников проекта; определять цели, предметную область и структуру проекта; рассчитывать календарный план осуществления проекта;



формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта; осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом;

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

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при прохождении практики и при выполнении выпускной квалификационной работы, а также при изучении дисциплин: Разработка управленческих решений

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

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

##### Для очной формы обучения

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

##### Для очно-заочной формы обучения

№ п/ п	Виды учебной деятельности	Все- го	Семестры			
			5	6		
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	48	26	22		
	в том числе:					
<b>1.1</b>	<b>Занятия лекционного типа</b>	18	10	8		
<b>1.2</b>	<b>Занятия семинарского типа, в том числе:</b>	22	12	10		
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	22	12	10		



<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	4	2	2		
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации</b>	4	за- чет 2	экз . 2		
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	204	82	122		
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час</b>	<b>252</b>	<b>108</b>	<b>144</b>		
	<b>з.е.</b>	7	3	4		



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

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академ. часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академ. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, академ. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. час.		
1/5	Модуль 1. Организационно-экономические основы управления проектами Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	Тема 1. Введение в управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проектов 1.2. Понятие процесса управления проектами. 1.3. Стандарты процесса управления проектами. 1.4. Технологические и продуктовые инновации	2	Обзорная лекция	4	ПЗ - семинар-исследование				
2/5		Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами	2	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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		2.1. Цели управления проектами. 2.2. Средства достижения целей управления проектами: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля. 2.3. Критерии качества процесса управления проектами: загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в команде проекта								
3/5		Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности	2	Лекция-	4	ПЗ – блиц-				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		3.1. Требования к плану выполнения проекта. Технологический процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы оценки процесса проектирования		визуализация		опрос, структурированная и управляемая дискуссия; обсуждение эссе				
4,5/5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последователь-	2	Лекция-информация	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений и решение			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка к контрольной точке №1



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		ность шагов календарного планирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи процесса проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. <b>Контрольная точка №1</b> <b>Тестирование</b>				задач				
6,7/5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав,	-		4	ПЗ – обсуждение веб-квеста			24	Веб-квест



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		структура, характеристики. 5.2. Программные средства для процесса управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.								
8,9/5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта. Диаграмма Ганта 6.1. Определение операций	1	Проблемная лекция	4	ПЗ – блиц-опрос, решение задач, выполнение			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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. час.		
		ций процесса, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием <b>Контрольная точка №2</b> <b>Тестирование</b>				практических заданий				
10,11/5		Тема 7. Управление стоимостью проекта 7.1. Основные принципы управления стоимостью проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости	2	Лекция-конференция	4	ПЗ– решение задач			4	Решение задач



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		проекта. Бюджетирование проекта. 7.3. Отчетность по затратам на проект								
12,13/5		Тема 8. Управление рисками проекта 8.1. Управление рисками процесса. 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
14,15/5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта	2	Лекция-	2	ПЗ – учебно-			2	Подготовка материала по теме деловой игры.



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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов			
		9.1. Цель и назначение процесса контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями <b>Контрольная точка №3</b> <b>Решение задач, выполнение практических заданий</b>		конференция		деловая игра					Подготовка к контрольной точке №3.
16,17/5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование	1	Лекция-визуализация	2	ПЗ - выполнение практических заданий					



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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. час.			
		процесса коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Отчетность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта. 10.4. Особенности завершения проекта									
		<b>Групповая консультация</b>					2				
18/5		<b>Контрольная точка №4 Защита группового проекта</b>			4	Презентация проектов			14		Подготовка материала к групповому проекту.
		<b>Промежуточная аттестация – 2 часа зачет</b>									



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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. час.		
	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	4	Лекция-информация	4	Case-studies			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. Подготовка к контрольной точке №1.
		2.1. Принципы инвестиционного проектирования								
		2.2. Проектный анализ								



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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		2.3 Методы стратегического анализа проекта								
		2.4. Матричный анализ проекта								
4/6		Тема 3. Текущие затраты на проект. Показатели проекта <b>Контрольная точка №1</b> <b>Тестирование</b>	1	Лекция-информация				14	Решение задач	
5,6/6		Тема 4 Понятие и сущность инвестиционного проектирования	2	Лекция-визуализация	6	Решение задач и практических заданий				
7,8,9/6		Тема 5. Виды и источники инвестиционных	2	Проблемная лекция	6	Case-		14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом.	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		проектов <b>Контрольная точка №2</b> <b>Тестирование</b>				studies				Подготовка к контрольной точке №2.
		5.1 Базовая концепция управления инвестициями. Внедрение организационных изменений								
		5.2 Типы программ и портфелей								
10,11/6		Тема 6. Управление ресурсами инвестиционного проекта	2	Лекция-информация	6	Решение задач и практических заданий			10	Решение задач
		6.1 Управление выручкой (доходностью)								



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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		проекта								
		6.2 Тайм-менеджмент								
		6.3 Разработка документов инвестиционного проекта								
12,13/6		Тема 7 Оценка эффективности проекта.	4	Лекция-информация	4	Решение задач			4	Подготовка к контрольной точке №3
14,15/6		Тема 8 Методы и направления продвижения проекта <b>Контрольная точка №3</b> <b>Решение задач, выполнение практических заданий</b>	-		4	Case-studies				



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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов			
16/6		<b>Групповая консультация</b>						2			
17,18/6		<b>Контрольная точка №4 Защита группового проекта</b>			4	Презентация проектов				18	Подготовка материала к групповому проекту.
		<b>Промежуточная аттестация – 2 часа экзамен</b>									
<b>Очно-заочная форма обучения</b>											
5	Модуль 1. Организационно-экономические основы управления	Тема 1. Введение в				ПЗ - решение задач				7	



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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. час.			
	проектами Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проектов 1.2. Понятие процесса управления проектами. 1.3. Стандарты процесса управления проектами 1.4. Продуктовые и технологические инновации	2	Обзорная лекция	2						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,	2		2	ПЗ- решение задач			7		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, ак.
		план, система оповещения, мониторинга и контроля. 2.3. Критерии качества процесса управления проектами, загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в команде проекта <b>Контрольная точка №1</b> <b>Тестирование</b>							
5		Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта. Технологический			2	ПЗ- решение задач	7		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, ак.
		процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы оценки проекта.							
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 ответ-			1	ПЗ- решение задач	7	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, ак.
		ственности. Матрица отчетности. Вехи процесса проекта. Сетевая модель. Метод критического пути.  <b>Контрольная точка №2</b> <b>Тестирование</b>							
5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. 5.2. Программные сред-			1	ПЗ- решение задач	7	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, ак.
		ства для процесса управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.							
5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта. Диаграмма Ганта 6.1. Определение операций процесса, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта.			1	ПЗ- решение задач	7	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, ак.
		6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. 6.4. Управление расписанием							
5		Тема 7. Управление стоимостью инвестиционного проекта 7.1. Основные принципы управления стоимостью проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. 7.3. Отчетность по затратам на проект <b>Контрольная точка №3</b>	2	Лекция-конференция				7	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		<b>Решение задач, выполнение практических заданий</b>								
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		1	ПЗ- решение задач		7	Работа в ЭБС	
5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение			1	ПЗ- решение задач		7	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, ак.
		процесса контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями							
5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование процесса коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Отчетность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта.	2	Лекция-информация				7	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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		10.4. Особенности завершения проекта								
5		<b>Групповая консультация</b>				2				
5		<b>Контрольная точка №4 Защита группового проекта</b>			1	Защита группового проекта	12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.		
5		<b>Промежуточная аттестация – 2 часа зачет</b>								
	Модуль 2 Управление инвестиционным проектированием									



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
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 <b>Контрольная точка №1</b> <b>Тестирование</b>						18	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом	
		2.1. Принципы инвестиционного проектирования								
		2.2. Проектный анализ								
		2.3. Методы стратегического анализа проекта								



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, ак.		
		2.4. Матричный анализ проекта							
6		Тема 3. Текущие затраты на проект. Показатели проекта			2	Case- studies	10	Работа в ЭБС	
6		Тема 4 Понятие и сущность инвестиционного проектирования	2	Лекция-информация	2	Case- studies	10	Работа в ЭБС	
6		Тема 5.. Виды и источники инвестиционных проектов <b>Контрольная точка №2</b> <b>Тестирование</b>	2	Лекция-информация			18	Работа в ЭБС	
		5.1 Базовая концепция			1	Case- studies			




Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, акад. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.	Промежуточная аттестация, ак. час.		
		управления инвестициями. Внедрение организационных изменений								
		5.2 Типы программ и портфелей							Веб-квест	
6		Тема 6. Управление ресурсами проекта <b>Контрольная точка №3</b> <b>Решение задач, выполнение практических заданий</b>	2	Лекция-информация				18	Работа в ЭБС	
		6.1 Управление выручкой (доходностью) проекта)								



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, ак.	Промежуточная аттестация, ак. часов		
		6.2 Тайм-менеджмент процесса								
		6..3.Разработка документов инвестиционного проекта								
6		Тема 7. Оценка эффективности проекта			1	Case- studies		10	Работа в ЭБС	
6		Тема 8. Методы и направления продвижения проекта	-		2	Case- studies		8	Работа в ЭБС	
6		<b>Групповая консультация</b>				2				
6		<b>Контрольная точка №4 Защита группового проекта</b>			2	Защита группового проекта		20	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, 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, акад. часов	Форма проведения СРО
			Лекции, акад. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак.		
6		<b>Промежуточная аттестация – 2 часа экзамен</b>							

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС
		<i>Лист 34</i>

## 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		<b>Основная литература</b> 1. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д.Д. Цителадзе. — М. : ИНФРА-М, 2024. Znanium.com Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=433016">https://znanium.ru/catalog/document?id=433016</a> 2. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2126325">https://znanium.ru/catalog/product/2126325</a> . – Режим доступа: по подписке. 3. 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: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2168859">https://znanium.ru/catalog/product/2168859</a> . – Режим доступа: по подписке.
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</i> Управление инвестиционным проектированием.		<b>Дополнительная литература</b> 1. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 300 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/673. - ISBN 978-5-16-006383-6. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/2102184">https://znanium.com/catalog/product/2102184</a> . – Режим доступа: по подписке. 2. 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: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2207148">https://znanium.ru/catalog/product/2207148</a> . – Режим доступа: по подписке. 3. Управление инновационными проектами : учебное
1.	Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервико-ориентированного бизнеса, 14 час.	
2.	Тема 2., Основы управления ин-вестиционным проектированием 14 час.	
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.	

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС
		Лист 35

		<p>пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2126325">https://znanium.ru/catalog/product/2126325</a> . – Режим доступа: по подписке.</p> <p>4. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?pid=1361641">https://znanium.ru/catalog/document?pid=1361641</a></p> <p>5. Вискарди, С. Руководство профессионального скрам-мастера: Практические советы по внедрению аджайл-подходов : практическое руководство / С. Вискарди. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 440 с. - ISBN 978-5-9614-3680-8. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2236479">https://znanium.ru/catalog/product/2236479</a></p>
--	--	---

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
<i>Модуль 1</i> Организационно-экономические основы управления проектами		<p><b>Основная литература</b></p> <p>1. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д.Д. Цителадзе. — М. : ИНФРА-М, 2024. Znanium.com Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=433016">https://znanium.ru/catalog/document?id=433016</a></p> <p>2. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2126325">https://znanium.ru/catalog/product/2126325</a> . – Режим доступа: по подписке.</p> <p>3. 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: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2168859">https://znanium.ru/catalog/product/2168859</a> . – Режим доступа: по подписке.</p> <p><b>Дополнительная литература</b></p> <p>1. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплекс-</p>
1.	Тема 1. Введение в управление проектами, 7 час.	
2.	Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами, 7 час.	
3.	Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности, 7 час.	
4.	Тема 4. Планирование проекта, 7 час.	
5.	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 7 час.	
6.	Тема 6. Управление временем проекта, 7 час.	
7.	Тема 7. Управление стоимостью проекта, 7 час.	
8.	Тема 8. Управление рисками проекта, 7 час.	
9.	Тема 9. Контроль и регулирование проекта, 7 час.	
10.	Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта, 7 час.	
11.	Защита группового проекта, 12 час.	
<i>Модуль 2</i> Управление инве-		

<i>стиционным проектирова- нием</i>		<p>ный подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 300 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/673. - ISBN 978-5-16-006383-6. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/2102184">https://znanium.com/catalog/product/2102184</a> . – Режим доступа: по подписке.</p> <p>2. 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: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2207148">https://znanium.ru/catalog/product/2207148</a> . – Режим доступа: по подписке.</p> <p>3. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2126325">https://znanium.ru/catalog/product/2126325</a> . – Режим доступа: по подписке.</p> <p>4. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?pid=1361641">https://znanium.ru/catalog/document?pid=1361641</a></p> <p>5. Вискарди, С. Руководство профессионального скрам-мастера: Практические советы по внедрению аджайл-подходов : практическое руководство / С. Вискарди. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 440 с. - ISBN 978-5-9614-3680-8. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2236479">https://znanium.ru/catalog/product/2236479</a></p>
1.	Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса, 10 час.	
2.	Тема 2., Основы управления ин-вестиционным проектированием 18 час.	
3.	Тема 3. Текущие затраты на проект. Показатели проекта, 10 час.	
4.	Тема 4. Основы управления ин-вестиционным проектированием ,10 час.	
5.	Тема 5. Виды и источники инве-стиционного проекта 18 час.	
6.	Тема 6. Управление ресурсами проекта, 18 час.	
7.	Тема 7. Оценка эффективности проекта, 10 час.	
8.	Тема 8., Методы и направле-ния продвижения проекта 8 час.	
9.	Защита группового проекта, 20 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 и 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 Раздел 2 Все темы Модуль 2. Все темы	необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения	разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ по проекту	методиками разработки целей и задач проекта
	УК 2.3	оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач	Модуль 1. Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности Раздел 2 Все темы Модуль 2. Все темы	необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения, принципы определения зоны своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля	анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов	методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах
2.	ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности					
	ОПК 4.2	учитывает критерии экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических послед-	Модуль 1 Все разделы  Модуль 2. Все темы	Критерии экономической эффективности, оценку рисков и возможных социально-экономических последствий, а также разрабатывать	вырабатывать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности в условиях сложной и динамичной среды	навыками находить и реализовывать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в

		ствий и разрабатывает варианты экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений		варианты организационно-управленческих решений		профессиональной деятельности оценивать их последствия
--	--	--	--	--	--	--

## 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, необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовых норм и методологических основ принятия управленческого решения; необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовых норм и методологических основ принятия управленческого решения, принципов определения зоны своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля.</p> <p>Умение разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ по проекту; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов.</p> <p>Владение методиками разработки целей и</p>	<p>Сообщения и доклады с презентацией, тестирование, разбор ситуаций, групповой проект</p>	<p>Студент продемонстрировал знание, необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовых норм и методологических основ принятия управленческого решения; необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовых норм и методологических основ принятия управленческого решения, принципов определения зоны своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля.</p> <p>Студент продемонстрировал умение разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ по проекту; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов.</p>	<p>Закрепление способности определять связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения, формулировать 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</p>



<p>задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах.</p>		<p>Студент продемонстрировал владение методами разработки целей и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах.</p>	
<p>Знание критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий, а также разрабатывать варианты организационно-управленческих решений. Умение вырабатывать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности в условиях сложной и динамичной среды. Владение навыками находить и реализовывать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности оценивать их последствия</p>	<p>Сообщения и доклады с презентацией, тестирование, разбор ситуаций, решение задач групповой проект</p>	<p>Студент продемонстрировал знание критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий, а также разрабатывать варианты организационно-управленческих решений. Студент продемонстрировал умение вырабатывать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности в условиях сложной и динамичной среды. Студент продемонстрировал владение навыками находить и реализовывать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности оценивать их последствия</p>	<p>Закрепление способности учитывать критерии экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий и разрабатывает варианты экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений</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 – сообщение*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при сообщении**

<b>Предел длительности контроля</b>	3-5 мин.
<b>Критерии оценки</b>	1.Своевременность представления (в соответствии с выданным заданием) 0-1 балла 2.Креативность 0- 2 балл 3.Полнота раскрытия темы сообщения-0-1 балл 4.Нетривиальный подход к раскрытию темы сообщения 0-2 балла 5.Рассказ, а не чтение 0-1 балла 6.Полная самостоятельность выполнения –0- 1 балл 7.Использование различных ( а не одного) источников для подготовки сообщения 0-0- 1 балла 8.Наличие собственного мнения по рассматриваемой теме – 0-1 балл 9.Полное соответствие сообщения теме задания – 0-1 балл
<b>Показатели оценки</b>	маж 10 баллов

*Средство оценивания – доклад с презентацией*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при докладе с презентацией**

<b>Предел длительности контроля</b>	10 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- полнота раскрытия темы доклада, -уровень владения материалом, - наличие презентационных навыков, - обоснованность и креативность выводов
<b>Показатели оценки</b>	маж 10 баллов
<b>9 – 10 баллов</b>	тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией, ярко выражены невербальные навыки
<b>7 – 8 баллов</b>	тема раскрыта полностью, но не очень выражены презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы аудитории по теме выступления
<b>5 – 6 баллов</b>	тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов
<b>3-4 балла</b>	тема не полностью раскрыта, имеются существенные пробелы во владении материалом, выводы не обоснованы
<b>1-2 балла</b>	тема не соответствует выданному заданию
<b>0 баллов</b>	доклад не подготовлен



*Средство оценивания – тестирование*

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

<b>Критерии оценки</b>	<b>Оценка</b>
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 – аудиторная самостоятельная работа (2 задачи)*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач**

<b>Предел длительности контроля</b>	60 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков
<b>Показатели оценки</b>	максимум 10 баллов
<b>9 – 10 баллов</b>	обе задачи решены правильно, сделаны верные выводы
<b>7 – 8 баллов</b>	одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки
<b>5 – 6 баллов</b>	одна задача решена верно, вторая правильно начата
<b>3-4 балла</b>	обе задачи правильно начаты
<b>2 балла</b>	одна задача в целом решена
<b>1 балл</b>	одна задача в целом решена, но имеются существенные ошибки
<b>0 баллов</b>	нет решения

*Средство оценивания – решение ситуационных задач (кейсов)*

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

<b>Предел длительности контроля</b>	От 20 до 40 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- 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;



	<ul style="list-style-type: none"><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	макс 10 баллов
<b>9 – 10 баллов</b>	-полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников, полное соответствие критериям оценки
<b>7 – 8 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-не совсем полный ответ по поставленной проблеме;</li><li>- были выполнены не все необходимые расчеты;</li><li>- не были сформулированы и проанализированы все вопросы, заложенные в кейсе</li></ul>
<b>5 – 6 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- неполный ответ;</li><li>- было продемонстрировано недостаточное количество аналитических методов при работе с информацией;</li><li>- не были подготовлены в ходе решения кейса все документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
<b>3-4 балла</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- неполный ответ;</li><li>- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- не были подготовлены в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>

*Средство оценивания – решение задач*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач**

<b>Предел длительности контроля</b>	60 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	макс 10 баллов
<b>9 – 10 баллов</b>	задача решена правильно, сделаны верные выводы
<b>7 – 8 баллов</b>	задача решена верно, есть несущественные недоработки
<b>5 – 6 баллов</b>	задача решена верно, но нет выводов
<b>3-4 балла</b>	задача правильно начата, есть все формулы для решения
<b>2 балла</b>	задача правильно начата
<b>1 балл</b>	к задаче есть формулы для решения



Средство оценивания - выполнение группового проекта

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации</li></ul>
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**

**5 семестр**

**Форма промежуточной аттестации – зачет**


Зачет проводится в письменном виде и включает 1 теоретический вопрос и 1 задачу

Промежуточная аттестация	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает всестороннее и глубокое знание материала,</li><li>– вопрос изложен грамотно, соблюдена определенная логическая последовательность,</li><li>– точно используется терминология,</li><li>– демонстрирует высокую степень усвоения ранее изучен-</li></ul>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС
		Лист 44

<b>«Зачет»</b>	<p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность и полнота решения,</li> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul>	<p>ных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подтверждает освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой.</li> </ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задача решена правильно и в полном объеме,</li> <li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li> <li>- применен верный алгоритм решения,</li> <li>- выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи,</li> <li>- подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
<b>«Зачет»</b>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li> <li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li> <li>- использование терминологии;</li> <li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li> </ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность и полнота решения,</li> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся показывает полное знание материала,</li> <li>- вопрос изложен достаточно грамотно, однако частично нарушена определенная логическая последовательность,</li> <li>- терминология используется не совсем точно,</li> <li>- демонстрирует хорошую степень усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний,</li> <li>- в целом подтверждает освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой.</li> </ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задача решена в целом правильно</li> <li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li> <li>- алгоритм решения в целом верный,</li> <li>- выводы обоснованы, но не</li> </ul>

		<p>полностью раскрывают суть и содержание задачи,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
«Зачет»	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li> <li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li> <li>- использование терминологии;</li> </ul> <p>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</p> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность и полнота решения,</li> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание вопроса, но показано общее его понимание и продемонстрированы знания, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li> <li>– усвоены основные категории по излагаемому вопросу,</li> <li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,</li> <li>- подтверждено освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой, на минимально допустимом уровне</li> </ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задача решена, но не в полном объеме,</li> <li>- алгоритм решения в целом верный,</li> <li>- выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи,</li> <li>- подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне</li> </ul>
«Незачет»	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li> <li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li> <li>- использование терминологии;</li> </ul> <p>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– не раскрыто основное содержание вопроса;</li> <li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части вопроса;</li> <li>– допущены серьезные ошибки в определении понятий, терминология использована неверно или не использована,</li> </ul>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС
		Лист 46

	<b>Задача:</b> - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков	– обучающийся имеет существенные пробелы в знании ранее изученных сопутствующих вопросов, – не подтверждает освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой <b>Задача:</b> - задача не решена
--	--	--

### 6 семестр

#### Форма промежуточной аттестации – экзамен

Экзамен проводится в письменном виде и включает 1 теоретический вопрос и 2 задачи

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
<b>5 «отлично»</b>	<b>Теоретический вопрос:</b> – полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; – демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний  <b>Задача 1:</b> - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков	<b>Теоретический вопрос:</b> - обучающийся показывает все-сторонние и глубокие знания программного материала, – последовательно и четко отвечает на вопросы билета, – демонстрирует способность, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой  <b>Задача 1:</b> - задача решена правильно и в полном объеме, - использованы как минимум 2 различных способа решения, - применен верный алгоритм решения, - выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи, - подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой



	<p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– обоснованность выводов и аргументов</li></ul>	<p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сформулированы и проанализированы большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– использует несколько аналитических методов при работе с информацией,</li><li>- использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи),</li><li>- были выполнены все необходимые расчеты,</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы,</li><li>- подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
<p>4 «хорошо»</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся показывает достаточно полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</li><li>– дает подробный ответ на вопрос билета, допуская некоторые неточности;</li><li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена в целом правильно,</li><li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li><li>- алгоритм решения в целом</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– обоснованность выводов и аргументов</li></ul>	<p>верный,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сформулированы и проанализированы не все проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</li><li>– использует 2-3 аналитических метода при работе с информацией,</li><li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи),</li><li>- были выполнены большинство необходимых расчетов,</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы в основном соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы достаточно обоснованы,</li><li>- в целом подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li></ul>

<p><b>3 «удовлетворительно»</b></p>	<p>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</p> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность и полнота решения,</li> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>– использование аналитических методов при работе с информацией;</li> <li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li> <li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>– соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– обоснованность выводов и аргументов</li> </ul>	<p>– усвоены основные категории по рассматриваемому вопросу;</p> <p>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,</p> <p>- при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций</p> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задача решена, но не в полном объеме,</li> <li>- алгоритм решения в целом верный,</li> <li>- выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи,</li> <li>- подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформулированы, но подробно не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</li> <li>– использует 1 аналитический метод при работе с информацией,</li> <li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи),</li> <li>- были выполнены часть необходимых расчетов,</li> <li>– подготовленные в ходе решения кейса документы не полностью соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– выводы в целом обоснованы,</li> <li>- подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне.</li> </ul>
	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <p>– полнота раскрытия содержания</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <p>– не раскрыто основное со-</p>

<p><b>2«неудовлетворительно»</b></p>	<p>вопроса;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li> <li>- использование терминологии;</li> </ul> <p>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</p> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность и полнота решения,</li> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>– использование аналитических методов при работе с информацией;</li> <li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li> <li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>–соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– обоснованность выводов и аргументов</li> </ul>	<p>держание вопроса,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li> <li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,</li> <li>– обучающийся не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки,</li> <li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задача не решена</li> <li>- не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <p>сформулированы, но не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использует неправильно аналитические методы при работе с информацией,</li> <li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи),</li> <li>- не была выполнена основная часть необходимых расчетов,</li> <li>– подготовленные в ходе решения кейса документы не соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– выводы не обоснованы,</li> <li>- не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
--------------------------------------	---	--

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



Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4/5	Модуль 1. Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	1. Совокупность домашних заданий в виде рефератов, докладов и эссе. Темы выдаются на практических занятиях. 2. 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.	1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса. Срок сдачи - еженедельно  2. 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	1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений и докладов. Темы выдаются на практических занятиях.  2. Аудиторное тестирование на определение уровня освоения теоретических знаний и практических умений: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется	1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса. Срок сдачи - еженедельно  2. 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



		на 8 неделе 5 семестра в аудитории – 60 мин.	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	Решение задач на выявление полученных навыков	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения. Обе 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/ 5	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации  Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектами	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.	Проект оценивается следующим образом: Доклад – max 5 баллов; Презентация – max 10 баллов; Защита – max 15 баллов; Действие в команде – max 5 баллов.
4/6	Модуль 2	1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений, докладов с презентацией. Темы выдаются на практических занятиях  2. Аудиторное тести-	1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса. Срок сдачи - еженедельно  2. Критерии оценки тестирования



		<p>рование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 4 неделе 6 семестра в аудитории - 60 мин.</p>	<p>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 Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование</p>
8/6	Модуль 2	<p>1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений и докладов. Темы выдаются на практических занятиях</p> <p>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.</p>	<p>1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса. Срок сдачи - еженедельно</p> <p>2. Критерии оценки тестирования</p> <p>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</p>
14/6	Модуль 2	Решение задач и выполнение практических заданий, разбор кейсов	Активное участие, выдвижение новых идей, творческий подход к заданиям и разбору ситуаций
18/	Модуль 2	Групповой проект	Подготовка презентации по

6	<p>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>темам группового проекта. Проект оценивается по 5-ти бальной шкале. Учитываются оригинальность идеи, качество и разнообразие используемых методов анализа и расчета, возможность использования продукта в реальной коммерческой жизни, графическое исполнение проекта в виде презентации из 20 слайдов.</p> <p>Оценка «отлично» подразумевает исполнение проекта с учетом всех предъявленных требований, оценка «хорошо» – частичное использование современных методов создания и продвижения продукта на рынок, оценка «удовлетворительно» – неинтересное, неаккуратное исполнение презентационной части проекта, недостаточная разработка идеи и ее воплощения. Оценка «неудовлетворительно» – частичное исполнение проекта, невозможность его реализации в коммерческой деятельности</p> <p>На портале: 26-35 баллов – «отлично», 16-25 баллов – «хорошо», 5-15 баллов – «удовлетворительно», менее 5 баллов – «неудовлетворительно», проект надо переделать и защитить повторно</p>
---	--	--

### Тесты

Аудиторное тестирование. Модуль 1

#### 1. Назовите основной признак, характеризующий понятие «проект»

1. Организация производственной деятельности;
2. Наличие организационной структуры управления;
3. Достижение конкретных результатов за ограниченное время;
4. Взаимодействие проектной организации с внешней средой.

#### 2. 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.

**3. Что собой представляет жизненный цикл проекта?**

1. Документ, представляющий характеристику основных параметров проекта;
2. Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации;
3. Совокупность отдельных работ по реализации проекта;
4. Период поставки материальных ресурсов.

**4. Что собой представляет процесс управления проектом?**

1. Процесс взаимодействия заказчика и исполнителя;
2. Организационную структуру управления;
3. Систему методов и технологий используемых для эффективного достижения определенных в проекте результатов;
4. Регулярно проводимые совещания персонала, занятого в реализации проекта.

**5. 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.

**6. 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.

**7. Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?**

1. Функциональная;
2. Проектная;
3. Матричная;
4. Венчурная.

**8. 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.

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

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



4. Линейные.

**10. 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.

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

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

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

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

**13. Какая область не входит в функциональные области проектного Менеджмента?**

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

**14. Какой процесс не включается в управление стоимостью проекта?**

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

**15. Определите составные элементы методологии управления проектом**

1. Типовые формы и шаблоны;
2. Привлечение внешних исполнителей;
3. Вовлечение высшего руководства;
4. Навыки участников проекта.

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

1. Планирование;
2. Исполнение;
3. Контроль;
4. Завершение.



**17. Что непосредственно не включается в процессы управления рисками?**

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

**18. Какой процесс не входит в систему управления снабжением?**

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

**19. 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.

**20. Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?**

1. Функциональная;
2. Проектная;
3. Матричная;
4. Векторная.

**21. 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.

**22. 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.

**23. 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.

**24. 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.

**25. Задача экологического анализа:**

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

**26. Социальные результаты проекта включают в себя:**

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

**27. Бизнес-план проекта не предусмотрен для:**

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

**28. В бизнес-плане проекта не проводится (не разрабатывается):**

1. Анализ рынка;
2. Анализ потерь рабочего времени;
3. Организационный план и управление персоналом;
4. Оценка степени риска.

**29. 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.

**30. 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.

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

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



**32. 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.

**33. 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.

**34. Какую структуру целесообразно использовать при выполнении организацией разового проекта?**

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

**35. В каких организационных структурах проектам уделяется меньше всего внимания?**

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

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

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

**37. 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.

**38. 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.



**39. 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.

**40. 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.

**41. 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.

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

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

**43. Проект можно определить как:**

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

**44. Окружающая среда проекта — это:**

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



**45. 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.

**46. Руководитель проекта относится:**

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

**47. Инициатором проекта является:**

- a) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;
- b) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
- c) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

**48. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:**

- a) ресурсы, работы, результаты;
- b) цели, ресурсы, работы;
- c) время, стоимость, качество;
- d) ресурсы, работы, результаты, риски;
- e) цели и мероприятия по их достижению.

**49. К видам управленческой деятельности проектом относятся:**

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

**50. Планирование проекта — это:**

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

**51. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект — это:**

- a) управление;
- b) управление проектом;



- c) администрирование;
- d) координация;
- e) управленческое решение.

**52. Терминальным проектом можно назвать:**

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

**53. Терминальные проекты характеризуют:**

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

**54.. Развивающимся проектом можно назвать:**

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

**55.. Открытым проектом можно назвать:**

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

**56.. Ограниченным содержанием и конечной целью обладают:**

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

**57. Неограниченным содержанием и конечной целью обладают:**

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

**58. Неограниченным содержанием и нетерминальными целями обладают:**

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

**59. 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
c) заинтересованные 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
--	---

**60. 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

**61. Мультипроектное управление охватывает:**

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

**62. Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:**

- а) да
- б) нет

**63. Девелопментом можно назвать:**

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

**64. Заполните пропуски в таблице:**

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

**65. 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.

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

- а) решение проблем;
- б) масштаб;



- с) расписания;
- д) бюджеты.

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

- а) отчеты состояния;
- б) политика;
- с) ожидания клиента;
- д) управление командой.

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

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

**69. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:**

- а) 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.

**70.. Содержание проекта — это:**

- а) 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.

Аудиторное тестирование. Модуль 2

**71. При управлении продолжительностью проекта используется:**

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

**72.. Команда проекта — это:**



- а) 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.

**73. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:**

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

**74. 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.

**75. 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.

**76. 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.

**77.. 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.

**78. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются 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.

**79.. При анализе и оценке рисков проекта используется:**

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

**80. Снизить риски проекта позволяет:**

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

**81.. 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.

**82.. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:**

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

**83. 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
с) инкрементное построение	3) разработка функциональных требований и топологическое проектирование осуществляются одновременно
д) спираль	4) линейное упорядочивание фаз, которые могут быть строго последовательными или в некоторой степени перекрываться,

	ни одна из фаз обычно не повторяется
--	--------------------------------------

**84. Укажите порядок разделов плана проекта согласно методики ЮНИДО:**

	людские 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		

**85. Установите соответствие**

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

**86. 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

**87. Установите соответствие**

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

ление проект- том	тами, направленный на повышение эффективности использо- вания ресурсов, снижение рисков и успешное завершение каж- дого проекта
-------------------------	---

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

	Стратегический план
	Подпроект
	Проект
	Портфель
	Программа

**89. Установите соответствие:**

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

**90. Впишите определения объектов процессов управления содержанием проекта:**

Содержание продукта	
Содержание проекта	

**91. Установите соответствие в методе предшествования:**

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

**92. Установите соответствие:**

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



d) Метод критической цепи	4. представляет собой технологию создания расписания проекта
---------------------------	--

**93. Впишите основные процессы управления стоимостью проекта:**

--

**94. Установите соответствие:**

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

**95. Впишите формулы расчета показателей:**

a) Отклонение по стоимости	
b) Отклонение по срокам	
c) Индекс выполнения стоимости	
d) Совокупный ИВСР	
e) Индекс выполнения сроков	

**96. Установите соответствие:**

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

**97. 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
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

**98. Установите соответствие:**

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

**Решение задач на выявление полученных навыков**

**Кейсы (ситуационные задания)**

**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 remodelирование 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. Remodelирование здания обойдется в 25000 долларов.

Предполагается, что в течение пятого года на перестройку здания потребуется полгода, 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	30	Большая для вновь входящих	90

барьеров			
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 преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Хуже		Лучше			Сильнейший конкурент	Мероприятия
		-2	-1	0	+1	+2		
1. Цены	30						Конкурент А	
2. Соблюдение сроков поставки	30						Конкурент Б, конкурент А	
3. Качество	30						Конкурент А	



4. Сеть сбыта	10					Конкурент Б	
<b>Итого</b>							

### 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%					*Группа 2				
40%									
35%									
30%									
25%		*Группа 3							
20%									
Г									
15%	*	Группа 4							Группа 1
10%									*
5%	*	Группа 5							
0%									
-	*	Группа 6							
5%	0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%
	5%								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.

### Задание 3.

В среде MSExcelили MSProject 2003 (2007) сформируйте график Гантта 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%				*	4					
40%				Группа						
35%								*	5	
30%								Группа		
25%										
20%		*	3							
Т		Группа								
15%										
10%										
5%								*	6	
0%								Группа		
-	*Группа	2								
5%			*	1						
			Группа							

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. 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.

Решение задач на выявление полученных навыков

#### **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 8000д.е. для осуществления финансового проекта, а именно инвестировать в ценные бумаги: акции или облигации. По акции выплачивается ежегодный постоянный дивиденд 200д.е., ожидаемая норма текущей доходности акций данного типа 15% в год. Стоимость облигации предприятия по номиналу составляет 1000д.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 80 тыс. 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	180 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-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	2100тыс. 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	100тыс. 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?

### Групповой проект. Вариант выполнения задания

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.	Предприятие не имеет достаточных инвестиционных возможностей. Большая

Снижение курса национальной валюты. Нестабильность в обществе.	энергоёмкость производства. Нехватка оборотных средств. Отсутствие четких целей и стратегий развития предприятия. Низкий уровень маркетинговых исследований. Текучесть персонала.
---	---

Предложить приоритетные (первоочередные) направления проекта.

### Вопросы к зачету

1. Управление проектом на фоне развития теории и практики управления.
2. Место управления проектами в системе менеджмента предприятия.
3. История проектного управления зарубежом и в России
4. Работа ProjectManagementInstitute.
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

### Вопросы к экзамену

1. Управленческие решения в управлении проектами.
2. Окружающая среда и участники проекта
3. Управление программой и портфелем
4. Понятия программы и портфеля проектов.
5. Особенности управления проектами в сфере услуг
6. Развитие технологии аутсорсинг
7. Система управления проектом
8. Базовые элементы управления проектами и основные подсистемы управления проектами
9. Состав процесса управления проектами:
10. Модели в управлении проектами
11. Основные понятия и элементы сетевых моделей.
12. Понятие организационной структуры управления проектом.
13. Проектный офис



14. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом.
15. Участники проекта
16. Формирование эффективного взаимодействия участников проекта.
17. Основные организационные механизмы управления проектами.
18. Основные группы процессов управления проектом
19. Матрица групп процессов и подсистем управления проектами
20. Цель и задачи оценки инвестиций.
21. Методы оценки инвестиций:
22. Управление качеством и рисками проекта
23. Концепция управления качеством проекта.
24. Основные процессы управления качеством проекта.
25. Функционально-стоимостной и функционально-физический анализ. .
26. Структурирование функций качества.
27. Анализ последствий и причин отказов
28. Анализ затрат и доходов.
29. Анализ ценности и стоимости качества (анализ цепочек создания стоимости и ценности).
30. Методы контроля качества.
31. Риски в управлении проектами.
32. Дерево рисков проекта.
33. Оценка риска наступления негативного события.
34. Управление риском негативного события.
35. Управление специфическими рисками реализации проекта.
36. Управление рисками расписания.
37. Управление рисками ресурсов.
38. Управление рисками бюджета.
39. Экономический эффект от управления рисками.
40. Методы определения вероятности и последствий рисков.
41. Дерево решений.
42. Методы теории игр, анализ чувствительности в управлении рисками проекта.
43. Персонал проекта
44. Ключевые роли участников проекта
45. Формирование команды проекта
46. Принципы формирования команды

**Фонды оценочных средств были сформированы в соответствии со следующими компетенциями**

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

УК 2.3 - оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует

способы решения задач.

**1 Основной недостаток статических методов оценки эффективности инвестиционных проектов**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 сложен в математических расчетах
- 2 не учитывает фактора времени
- 3 для оценки сложно найти информацию
- 4 учитывает фактор времени

**2 Если ставка дисконтирования ниже внутренней нормы доходности, то инвестирование проекта будет**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 прибыльным
- 2 убыточным
- 3 нейтральным
- 4 неэффективным

**3 Какой из показателей отражает максимально допустимые относительные затраты по финансированию инвестиционного проекта?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 индекс доходности
- 2 внутренняя норма доходности
- 3 чистый дисконтированный доход
- 4 срок окупаемости

**4 Какие из перечисленных показателей могут применяться для оценки финансовой состоятельности проекта?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 совокупное сальдо денежного потока проекта
- 2 коэффициенты оценки финансового состояния
- 3 период погашения кредита, привлекаемого на реализацию проекта
- 4 все перечисленные выше показатели

**5 Какой из перечисленных показателей используется для оценки степени риска?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 индекс доходности
- 2 коэффициент корреляции
- 3 стандартное отклонение
- 4 все перечисленные показатели

**6 Какой из методов оценки риска проекта связан с соответствующим уровнем риска увеличением ставки приведения будущих денежных потоков проекта?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 имитационного моделирования
- 2 анализ чувствительности
- 3 корректировки нормы дисконта
- 4 дерева решений

**7 В рамках какого метода оценки риска проекта производится расчет минимально допустимого уровня реализации продукции?**

**Кол-во правильных ответов - 1**



- 1 точки безубыточности
- 2 корректировки нормы дисконта
- 3 дерева решений
- 4 имитационного моделирования
- 8 Какой показатель позволяет определить сопоставление величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
  - 1 дисконтированный срок окупаемости
  - 2 коэффициент рентабельности
  - 3 внутренняя норма доходности
  - 4 чистый дисконтированный доход
- 9 Какие методы оценки риска относят к количественной оценке?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
  - 1 экспертный метод
  - 2 анализ чувствительности проекта
  - 3 метод анализа уместности затрат
  - 4 метод аналогий
- 10 Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является..**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
  - 1 санкционирование начала проекта
  - 2 утверждение сводного плана
  - 3 осуществление проектных работ и достижение проектных целей
  - 4 архивирование проектной документации и извлеченные уроки
- 11 Что необходимо учитывать при принятии решения об инвестировании проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
  - 1 инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
  - 2 инфляцию и риски
  - 3 инфляцию и альтернативные варианты инвестирования
  - 4 риски и альтернативные варианты инвестирования
- 12 При каких условиях проект убыточен?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
  - 1  $IRR > 1$
  - 2  $IRR = r$
  - 3  $IRR > 0$
  - 4  $IRR < r$
- 13 Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
  - 1 меньше 3 лет
  - 2 не выходит за рамки жизненного цикла проекта
  - 3 выходит за рамки жизненного цикла проекта
  - 4 не определен
- 14 Установление достаточности финансовых ресурсов конкретного предприятия для реализации проекта в срок, выполнения всех финансовых обязательств является задачей?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**



- 1 финансовой оценки
- 2 экономической оценки эффективности
- 3 принятия решения о реализации инвестиционного проекта
- 4 составления бизнес-плана
- 15 Финансирование инвестиций, при котором источником погашения задолженности являются потоки денежной наличности, генерируемые в результате реализации самого инвестиционного проекта без учета платежеспособности его участников и каких либо гарантий третьих лиц называется**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 финансированием с обеспечением
- 2 самофинансированием
- 3 проектным финансированием
- 4 регрессивным финансированием

**Задание 1.** Если капитал сформирован в равных долях из собственных и заемных средств. Ставка по кредиту составляет 16%, стоимость размещения собственных средств во вклад – 14%. Какова ставка дисконтирования, определяемая по средневзвешенной стоимости капитала?

**Задание 2.** К чему ближе коэффициент корреляции, когда риск инвестиционного портфеля низкий?

**Задание 3.** Если сумма дивидендов по приобретенной акции за год составили 200 руб., а текущая рыночная цена акции составляет 5 тыс. руб., то сколько будет дивидендная доходность акции?

**Задание 4.** При размещении денежных средств в размере 100 тыс. руб. на депозитный счет по ставке 10% годовых, какую сумму получит инвестор через 2 года при начислении по схеме сложных процентов

**Задание 5.** Торговая фирма намерена приобрести товар за 400 тыс. руб., транспортировать его к месту реализации (стоимость транспортировки 32 тыс. руб.) и продать его на протяжении двух месяцев за 580 тыс. руб. Рассчитайте чистый доход, эффективность и доходность инвестиционного проекта.

**Задание 6.** Предприятие планирует приобрести технологическую линию для производства обогревателей. При каком минимальном обороте данное приобретение окупится, если переменные расходы в расчете на 1 изделие составят 80 руб., постоянные расходы – 5 млн. руб. в месяц. Стоимость одного обогревателя 120 руб.

**Задание 7.** Назовите субъекта инвестиционной деятельности, который осуществляет капитальные вложения на территории Российской Федерации с использованием собственных и (или) привлеченных средств в соответствии с законодательством Российской Федерации?

**Задание 8.** Назовите формы и методы государственного регулирования инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений



**Задание 9.** Какой показатель позволяет определить сопоставление величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока?

**Задание 10.** Что определяет выгодность использования собственного капитала для финансирования проекта по сравнению с заемным

**Задание 11.** В рамках какого метода оценки риска проекта производится расчет минимально допустимого уровня реализации продукции?

**Задание 12.** Сопоставьте понятия

1) Открытые проекты	а) Это проекты не имеющие конечных целей, то есть находящиеся в моменте инициации
2) Развивающиеся проекты	б) Не имеют однозначных целей, достижение которых означало бы завершение проекта, не только на момент их инициации, но и в дальнейшем ходе управления проектом
3) Терминальные проекты	в) Это классические проекты, которые имеют конечную цель - ограниченный жизненный цикл

**Задание 13.** Совокупность документов, которые описывают планирование, выполнение и контроль проекта

**Задание 14.** Процесс, с помощью которого можно управлять проектом, разделить его на различные этапы, для которых требуется постоянное сотрудничество с клиентами или заинтересованными сторонами

**Задание 15.** Человек, отвечающий за планирование, организацию, управление и контроль проекта

**Задание 16.** Процесс определения, анализа и управления потенциальными угрозами и возможностями в проекте

**Задание 17.** Уровень, на котором определяются цели и задачи, принимаются решения о финансировании и даётся оценка приоритетности проектов

**Задание 19.** Уровень, на котором происходит планирование и управление корпоративными проектами

**Задание 20.** Установите соответствие между понятиями и определениями

Понятие	Определение
1. Человеческие ресурсы	А. Оборудование, материалы и другие материальные объекты, которые необходимы для выполнения работ по проекту
2. Материальные ресурсы	Б. Денежные средства, необходимые для реализации проекта, включая зарплаты сотрудников, закупку оборудования, услуги подрядчиков и пр.
3. Финансовые ресурсы	В. Сотрудники компании, которые участвуют в проекте и обладают определенным уровнем знаний и опыта в своей



области

**Задание 21.** Установите соответствие между понятиями и определениями

Понятие	Определение
1. Проект	А. Информация об угрозах, которым подвергается проект
2. Риски	Б. Индивидуальный шаг или задача в рамках проекта
3. Этап	В. Определенный набор работ, выполняемых в определенном порядке, предназначенный для достижения специфической цели

**Задание 22.** Установите соответствие между понятиями и определениями

Понятие	Определение
1. Команда	А. Способность продукта или услуги выполнять все свои задачи
2. Стейкхолдеры	Б. Люди, работающие над проектом для достижения поставленных целей
3. Функциональность	В. Люди, для которых проект имеет значение, включая соучредителей, инвесторов, потребителей и других

**Задание 23.** Установите соответствие между понятиями и определениями

1. Метод Agile	А. Гибкое управление проектом. Подходит для творческих проектов, не имеющих четкого результата. Требует обладания способностью мгновенно приспосабливаться к изменениям, проводить мониторинг актуальных направлений продвижения, получая выгоду.
2. Метод Waterfall	Б. Проекты со встроенными устойчивыми/жизнеспособными методами. Совмещение планирования со стойкостью мероприятий с экологической точки зрения.
3. Метод PRISM	В. Ступенчатый метод. Здесь есть четкий результат. Чтобы перейти к следующему проекту, необходимо закончить предыдущий.

**Задание 24.** Передача компанией на основании договора определенных функций в рамках предпринимательской деятельности другой организации, которая работает в соответствующей сфере в качестве исполнителя представляет собой

**Задание 25.** Среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта представляет собой

**Задание 26.** Документ, описывающий все основные аспекты будущего фирмы или новой деятельности и содержащий анализ проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы их решения

**Задание 27.** Совокупность методов исследования и производства расчетов по оценке экономических, финансовых, технических, экологических и других условий инвестирования с целью выбора оптимального варианта проекта и принятия решения о целесообразности его реализации



**Задание 28.** Установите соответствие между основными видами деятельности цепочек создания стоимости и их сущностью

А) Входящая логистика	1) реклама, управление продажами, продвижение
Б) Операции	2) реализация товара
В) Исходящая логистика	3) транспортировка сырья, материалов, комплектующих, изделий хранения, контроль на приеме
Г) Маркетинг и продажи	4) обучение, ремонт, после продажное обслуживание
Д) Услуги	5) производство товаров и услуг, обработка, сборка, упаковка

**Задание 29.** Специализированные организации, поставщики, службы техники безопасности, трудоустройства и охраны внешней среды, финансовые партнеры, страховые учреждения, представители фондов, пресса, политика, церковь, конкуренты относятся к ... заинтересованным сторонам

**Задание 30.** Собственники компании и высшее руководство, линейные службы (маркетинг, производство, юридическая поддержка и др.), службы обеспечения качества, группы внутреннего персонала, работники фирмы, представители профсоюзов, консультанты проекта, реализаторы других проектов фирмы относятся к ... заинтересованным сторонам

**Задание 31.** Установите соответствие между мероприятиями по управлению затратами и возможными вариантами из решения

А) Сравнительно высокая стоимость сырья	1) Обсудить с поставщиками выгодные для вашей компании цели; • помочь поставщикам снизить издержки; • организовать более тесную связь между цепочкой поставщиков и нашей цепочкой за счет подключения их к нашей внутренней информационной системе; • использовать более дешевые товары-заменители; • организовать интеграцию «назад», создав подразделение внутри компании, которое поставляло тот же продукт или ту же услугу
Б) Сравнительно высокая стоимость сбыта	2) Сократить бюджет и рационализировать производственные операции • Улучшить методы работы и технологический процесс, установив новое оборудование • Попробовать убрать этапы • Переместить производство в другие регионы • Упростить дизайн • Привлечь подрядчиков, так как вполне возможно, они сделают работу дешевле
В) Избыточно высокие затраты на стадии производства	3) Заставить дистрибьюторов снизить их маржу или отказаться от них; • Организовать более тесную цепочку, например продажа через интернет; • Провести интеграцию «вперед»; • Выбрать более дешевые каналы сбыта

**Задание 32.** Принятие решения о начале выполнения проекта это – ...



**Задание 33.** Процесс приобретения материалов и ресурсов у поставщиков перед разработкой конечного продукта или услуги – это ...

**Задание 34.** В чем заключается основной недостаток статических методов оценки эффективности инвестиционных проектов?

**Задание 35.** Показатель, используемый при оценке эффективности инвестиционных проектов, который дает возможность судить о предельной ставке, по которой может финансироваться проект

**Задание 36.** В основе какой методики расчета общепринятых показателей экономического обоснования инвестиций лежит теория?

**Задание 37.** Что представляет собой систему рынка объектов реального, финансового и инновационного инвестирования

**Задание 38.** Рассчитайте чистый дисконтированный доход проекта, капиталовложения по которому составляют 20 млн.руб., а ожидаемый годовой доход – 3 млн.руб. Срок службы проекта – 10 лет. Дисконтная ставка –10%.

**Задание 39.** Что представляет собой срок со дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретает положительное значение?

**Задание 40.** Контракт предусматривает следующий порядок начисления процентов: 1-й год – 6%; в каждом следующем полугодии  $r$  повышается на 0,5%. Определить множитель наращивания за 2,5 года (при простом начислении процентов).

ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности

ОПК 4.2 – учитывает критерии экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий и разрабатывает варианты экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений

**Задание 1.** Прочитайте текст и установите соответствие.

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

d) 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
e) расширенная команда	5. группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом
f) заинтересованная сторона	6. более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов



ванные стороны	и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей
----------------	---

**Задание 2. Прочитайте текст и установите соответствие.**

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

d) Мегапроект	4. проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности
e) Смешанные проекты	5. комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления
f) Мультипроект	6. целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем

**Задание 3. Прочитайте текст и установите соответствие.**

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

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

**Задание 4. Прочитайте текст и установите соответствие.**

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

a) 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
b) прототипирование	2) разбиение большого объема проектно-конструкторских работ на последовательность более малых составляющих частей
c) инкрементное построение	3) разработка функциональных требований и топологическое проектирование осуществляются одновременно
d) спираль	4) линейное упорядочивание фаз, которые могут быть строго последовательными или в некоторой степени перекрываться, ни одна из фаз обычно не повторяется

**Задание 5. Прочитайте текст и установите соответствие.**

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

a)Заказчик	1)выдвигает главную идею, готовит предварительное обоснование и предложения по осуществлению проекта
b)Инициатор	2)определяет основные требования к проекту и обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств
c)Менеджер проекта	3)обеспечивает общий контроль и поддержку проекта
d)Куратор проекта	4)несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества

**Задание 6. Прочитайте текст и установите соответствие.**

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

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

**Задание 7. Прочитайте текст и установите соответствие.**

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

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

нием	
------	--

**Задание 8.** Прочитайте текст и установите соответствие.

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

**Задание 9.** Прочитайте текст и установите соответствие.

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

**Задание 10.** Прочитайте текст и установите соответствие.

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

**Задание 11.** Прочитайте текст и установите соответствие.



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

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)
в) Стоимость качества	3. статистический метод, помогающий определить факторы, способные оказывать влияние на определенные переменные величины продукта или процесса в ходе разработки или производства
г) 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

**Задание 12. Прочитайте текст и установите соответствие.**

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

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

**Задание 13. Прочитайте текст и установите соответствие.**

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

а) Планирование управле-	1. количественный анализ потенциального
--------------------------	---



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

**Задание 14. Укажите порядок разделов плана проекта согласно методики ЮНИДО:**

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

**Задание 15. Укажите иерархию (1 – высший – 5 низший уровень):**

1	Стратегический план
2	Подпроект
3	Проект
4	Портфель
5	Программа

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

**Кол-во правильных ответов - 1**

**Назовите основной признак, характеризующий понятие «проект»**

5. Организация производственной деятельности;
6. Наличие организационной структуры управления;
7. Достижение конкретных результатов за ограниченное время;
8. Взаимодействие проектной организации с внешней средой.

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

**Кол-во правильных ответов - 1**

**Что собой представляет жизненный цикл проекта?**

5. Документ, представляющий характеристику основных параметров проекта;



6. Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации;
7. Совокупность отдельных работ по реализации проекта;
8. Период поставки материальных ресурсов.

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

**Кол-во правильных ответов - 1**

**Что собой представляет процесс управления проектом?**

5. Процесс взаимодействия заказчика и исполнителя;
6. Организационную структуру управления;
7. Систему методов и технологий используемых для эффективного достижения определенных в проекте результатов;
8. Регулярно проводимые совещания персонала, занятого в реализации проекта.

**Задание 19.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

**7.Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?**

5. Функциональная;
6. Проектная;
7. Матричная;
8. Венчурная.

**Задание 20.** 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?**

5. Функциональная структура;
6. Слабая матрица;
7. Сильная матрица;
8. Горизонтальная структура.

**Задание 21.** 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?**

5. Управление стоимостью;
6. Управление качеством;
7. Управление производством;



8. Управление персоналом.

**Задание 22.** 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?**

5. Оценка стоимости;
6. Формирование сметы и бюджета;
7. Контроль стоимости;
8. Классификация затрат.

**Задание 23.** 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»?**

5. Планирование;
6. Исполнение;
7. Контроль;
8. Завершение.

**Задание 24.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

**17. Что непосредственно не включается в процессы управления рисками?**

5. Разработка мер реагирования;
6. Идентификация;
7. Анализ;
8. Стимулирование.

**Задание 25.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

**19. 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.

**Задание 26.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 2**



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

5. Вертикальные;
6. Горизонтальные;
7. Диагональные (комбинированные);
8. Линейные.

**Задание 27.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 2**

**Анализ рынка включает в себя:**

5. Анализ качества выпускаемой продукции;
6. Оценка конкурентоспособности продукции проекта;
7. Прогноз спроса на продукцию;
8. Исследование материалоемкости продукции.

**Задание 28.** 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:**

5. Техничко-технологические альтернативы;
6. Доступность и достаточность потребных ресурсов;
7. Цена продукции;
8. Амортизационные отчисления.

**Задание 29.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 2**

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

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

**Задание 30.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 2**

**При анализе рынка рассматриваются вопросы:**

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

**Задание 31.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его



соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 2**

**В состав финансового раздела проекта входят:**

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

**Задание 32 .** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 2**

**Что относится к недостаткам функциональных организационных структур?**

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

**Задание 33( ролевая игра).**

**Ролевая игра «Параметры проекта.**

**Допущения и ограничения»**

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

Решая эти вопросы, вы выполняете несколько операций по управлению

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

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

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

3 Знаете сроки проекта – четыре дня.

4 Знаете стоимость проекта – 5 тысяч рублей.

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

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

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



выходить за рамки стоимости проекта, несмотря на то что возрастет объем работ. Потратив больше средств и обратившись к профессионалам, можно улучшить качество и сократить срок. Вариаций великое множество.

Бизнес-проекты носят более сложный характер, но и в их основе лежит тот же принцип и те же параметры, варьируя которые вы можете добиться оптимального результата. Такие проекты часто предусматривают ограничения:

бюджета, сроков и др.

Рассмотрите параметры проекта и их взаимосвязь на примере (при этом будут выявляться ограничения и допущения проекта).

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

Ограничения и допущения определяются простыми вопросами:

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

Вспомните любой проект из своей практики и опишите:

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

#### **Задание 34 (деловая игра).**

Цель работы: на основе приведенной ниже информации сформировать команду для реализации проекта, составив при этом график функциональных обязанностей членов команды и краткие должностные инструкции.

Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного домашнего интеллектуального пылесоса,



обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 20 ч, розничной ценой не выше 45 тыс. рублей.

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры компании
Определение специфики и характеристика пылесоса	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	Производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации пылесоса	Подразделение разработки программного продукта
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по ремонту и пользованию	Секция технической документации, Подразделение разработки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел
Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование пылесоса.
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы.
3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части.
4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

- 1) группа по разработке пылесоса и программного обеспечения;
- 2) группа по тестированию программного обеспечения;
- 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска пылесосов;
- 4) группа по разработке программы маркетинга;
- 5) группа по подготовке всех документов и инструкций;
- 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.



Эти подсистемы представляют по крайней мере три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие пылесос и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования пылесоса и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков пылесоса и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются. Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект. Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев. Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией.

### **Задание 35.**

#### **Кейс-задача «Как удержаться на плаву?»**

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 покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д.

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые 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 36 (Кейс)**

#### **«Неудачный опыт»**

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

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

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



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

### Задание 37( Деловая игра)

Для любого из перечисленных ниже проектов:

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.
2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.
3. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.
4. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.
5. Составьте эффективную оргструктуру и сформируйте команду.
6. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.

Проекты:

- «Чистый город» (город без беспризорных животных);
- организация санаторно-курортных зон в Московской области;
- организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией;
- постройка загородного дома;
- организация инновационного производства (производство косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на выпуске металлочерепицы);
- открытие сети магазинов эзотерической продукции;

### Задание 38 ( Кейс)

#### «Несгибаемый боец»

Проанализируйте практическую ситуацию и сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы.



... – Слава богу, мы свалили из этого клуба. Скука смертная, смотреть даже не на кого.

– Да, в этом году вечеринка не удалась. Из тусовки почти никто не пришел.

Переговариваясь таким образом, четверо приятелей с шумом ввалились в модный московский ресторан.

– Да ладно вам! Зато встретились наконец. Сейчас посидим нормально, выпьем, поболтаем, – подал голос высокий лысеющий мужчина лет сорока семи. Передав кашемировое пальто вышколенному гардеробщику, он направился в дальний угол полутемного зала – к самому большому столу в ресторане.

– Макс прав, устроим себе праздник, – поддержал его мужчина в круглых очках с толстыми стеклами. – К тому же он давно хотел рассказать нам о своих планах.

Бегло просмотрев меню, друзья сделали заказ и снова принялись оживленно болтать.

– Максик, колись, что у тебя там за грандиозные планы, – сказал манерный молодой человек в красных джинсах и ярко-желтой футболке. – Расширяться надумал? Фабрик, газет, пароходов мало показалось?

Максим Мезенцев, тот самый высокий мужчина в кашемировом пальто, загадочно улыбнулся:

– Ну да, Санек, есть такие мысли. Пора брать новые высоты.

– Подробней, Максик, подробней, – не отставал Санек.

– Ну что «подробней»? Засиделся я, давно ничего нового не мутил. Ну да, свой миллиард я уже заработал. Ну и что теперь? До старости почивать на лаврах? Короче, решил замутировать новый бизнес. Стал думать – какой? На производстве и оптовых продажах я уже собаку съел. Там для меня ничего нового нет и не будет. А вот розница – другое дело, у нее огромный потенциал. Это то, что мне нужно. Вот увидите, я эту тему быстро раскручу.

– А мы в тебе и не сомневаемся! – кивнул мужчина в очках. – У тебя всегда все как-то легко выходит. Даже удивительно порой. Вроде все делаешь не так, гребешь против течения, а в итоге получаешь, что хотел. Чудеса да и только! – На то я и гений, чтобы творить чудеса, – «скромно» признался Максим. Его успехами многие восхищались, и ему не раз приходилось слышать восторженные возгласы коллег по цеху. – Чутье, братцы, чутье. Я, в отличие от вас, прислушиваюсь к своему внутреннему голосу и доверяю ему. А вот на всю эту вашу науку, на учебники эти и МВА все различные плюю с высокой колокольни. И, как выясняется, правильно делаю.

– Ну все, – театрально вздохнул Санек, – Максика понесло...

– А что, не так разве? – удивился Максим. – Помните, когда я мебельную фабрику купил, как мне все про стратегию вкручивали? Даже к консультанту отправили. И что мне этот ваш хваленый консультант понарисовал?! Я на его схему взглянул – и послал его куда подальше. И что, прогадал? Как бы не так! Мне эта фабрика теперь такие бабки приносит...

Санек открыл было рот, но Максим жестом остановил его: погоди, мол, я не закончил.

– Чутье, дорогие мои, чутье – вот что работает на нашей с вами родине. Мы не в Америке и не в Европе. Мы, братцы, в России. А тут свои законы. Тут все эти ваши гуру менеджмента, все эти ваши новомодные тренды – ничто, нуль без палочки. И мои бизнесы – тому подтверждение.

– Ладно, Максим, об этом можно долго спорить, – примирительно улыбнулся мужчина в очках. – И мы с тобой на эту тему еще поговорим, можешь быть уверен. Но в другое время и в другом месте. А пока, может, ты все-таки расскажешь о своих планах?

– Да, – поддержал его Саня, – давай, Максик, ближе к делу. Хватит себя пиарить. Мы эту песню про то, как ты велик, уже сто раз слышали.



– Так, на чем я остановился? – Максим вопросительно взглянул на собеседников. – А, ну так вот, стал я думать, где в рознице перспектива. Электроника, продукты питания – там все давно занято, и соваться даже нечего. Что остается из большого рынка? Одежда – вот где крупных игроков пока не так много.

– А что, здравые мысли, – заключил седой мужчина, по виду самый старший из компании.

– А у меня других и не бывает, – с ноткой удивления в голосе ответил Максим. – Это большой серьезный проект. Я все обдумал и просчитал: через пару-тройку лет буду уже в лидерах. Хотите цифры? Выручка через три года – сто миллионов баксов, лет через пять-семь – полмиллиарда. Потом будем делать IPO.

– Уже и IPO планируешь?

– Да, Санек, планирую, – парировал Максим. – Не знаю, как тебе, а мне не интересно заниматься мелким бизнесом, этой мышинной возней. Если уж браться, то по-крупному. Все одобрительно закивали и, последовав призыву Санька, дружно выпили за новый грандиозный проект ликеро-водочного оптовика, владельца недвижимости и мебельной фабрики Максима Мезенцева.

### За дело!

Разговор с приятелями раззадорил Максима. Хотя никто вроде бы и не сомневался в его талантах и возможностях, он почувствовал острую необходимость еще раз блеснуть крутизной. Поразмыслив немного над последовательностью необходимых действий – скорее для порядка, чем для пользы дела, – он взялся воплощать свой грандиозный план.

Прежде всего, Максим провел тендер среди маркетологов. Заказ у него был нешуточный: нужно было разработать концепцию магазинов, брендбук, дизайн-проект и т.д., – а требования к исполнителю жесткие. В конце концов, после долгих метаний он выбрал известное английское агентство, сотрудничавшее с крупными международными компаниями. Выходило, конечно, недешево, но траты не смущали Максима: главное, считал он, качество и надежность.

Одновременно он нанял креативную группу, которая должна была создать коллекцию одежды. Он мечтал о русской «Zara» – известной на весь мир марке, нацеленной на массового потребителя. Стремясь приблизиться к своему идеалу, он даже закупил у «первоисточника» некоторые образцы, чтобы было от чего отталкиваться. И работа пошла. Вся эта круговерть продолжалась около полугода. За это время Максим успел сменить троих дизайнеров, зарубить тысячу и одобрить пару сотен эскизов, три раза слетать в Китай и в очередной раз увериться в собственной гениальности.

Несмотря на постоянные сбои и нервоотрепку, Максим не сомневался в грядущем успехе. Он чертыхался и срывался на сотрудников – особенно доставалось Олегу Левченко, генеральному директору новой компании, – но в целом был доволен тем, как идут дела.

На подготовительную работу ушло около года – в итоге Максим определился с продуктом и зарезервировал площади под будущие магазины. В ближайшие три года он решил открыть 70 точек, из них 20 – в первый год. Многие – и приятели, и коллеги, да тот же Олег Левченко – пытались его отговорить, советовали «не пороть горячку», начать с малого, обкатать проект на нескольких магазинах... Максим отшучивался, а если убеждали особенно настойчиво, злился и выходил из себя. «Не нужны мне такие доброжелатели, – кричал он. – Нашли тоже, кому советы давать! А то я не знаю, как бизнес развивать! Да таких стартапщиков, как я, в стране единицы! Это к нам должны за советами ходить! А они, понимаешь, лезут...»

### Прикольная коллекция



– Слушай, Макс, а ведь неплохо получилось, – Саня придирчиво ощупывал легкую мужскую куртку болотного цвета. – Я бы, правда, сюда еще карманов наклеил, но это уже мелочи. А в целом ничего так, шикарненько даже.

Максим улыбнулся. Саня Шаповалов слыл в их кругах модником, и Максим, хоть и был доволен образцами, без одобрения приятеля не хотел давать отмашку на пошив коллекций. Из-за этого пришлось даже сдвинуть сроки размещения заказа.

Подтащив к себе огромную кожаную сумку, туго набитую одеждой, Макс вынул оттуда тонкое платье в ярких цветах.

– А это как тебе?

Саня мельком взглянул на платье, отложил в сторону и вытянул из сумки узкие мужские джинсы.

– Ну Максик, ты же знаешь, я не по этой части. Выглядит вроде неплохо. А вот джинсики просто класс. Я бы от таких не отказался.

– Тут еще детское, – не отставал Максим.

– Да вроде все прикольненько. Цвета живенькие. Мне все нравится... А хочешь, я к тебе Леночка пришло, ну Вовкину жену. Она в этом деле знаешь как сечет.

– Не, Сань, сроки поджимают. Времени вообще нет. Я тебя-то еле дождался, а ты говоришь «Леночек». Ну, раз ты одобряешь, тогда все, запускаем производство.

– О, ну я теперь прямо гуру моды, – усмехнулся Саня. – Раз уж ты мне так доверяешь, то расскажи-ка, Максик, где ты откопал этих дизайнеров. Париж, Лондон, Нью-Йорк?

– Шутишь? – удивился Максим. – Все наши. Талантливые ребята... но, знал бы ты, как я с ними намучился. Зато видишь, какой результат – все с нуля сделали!

Тут Макс слегка покривил душой. Рассказывать Сане, что часть моделей срисована с «заровских», он, конечно, не стал. Тем более что в ближайшем будущем он собирался полностью перейти на собственную коллекцию.

– Слушай, Максик, а не слишком ли ты размахнулся? – вдруг спросил Саня. – И мужская у тебя коллекция, и женская, и детская. И, главное, запускаешь все сразу. Перебор какой-то, нет?

– Как раз наоборот, в этом вся фишка, – горячо возразил Максим. – Вот ты подумай: среднестатистическая семья – отец, мать, двое детей, как они покупают одежду? Несчастливым родителям приходится мотаться по всему городу, в лучшем случае по огромному торговому центру. Я же предлагаю им купить все в одном месте. Это экономит время – раз, силы – два. А еще они могут одеваться в одном стиле – это же круто! Короче, я думаю перетянуть на себя процентов 20–30 семейных покупателей. А ты говоришь «перебор»!

– Откуда такая уверенность? Неужели фокус-группу проводил?

– Я тебя умоляю! – протянул Максим, подстраиваясь под Санину манеру разговора. – Буду я на какие-то фокус-группы тратиться. Тут и так все очевидно. Я осмотрелся, поговорил с народом, с друзьями, с друзьями друзей... Интуиция плюс знание рынка – вот и весь секрет.

– Ну смотри сам, – пожал плечами Саня. – Дело, как говорится, хозяйское.

### **Первые итоги**

– Ну что, Олег, прошел первый сезон. Давай подводить итоги... – Максим пристально взглянул на Олега Левченко, генерального директора своей новой компании. Хотя Олег был по большому счету исполнителем и не имел отношения к принятию управленческих решений, Максим считал его человеком способным, любил с ним поговорить и ценил его мнение.

– Дела наши, честно говоря, так себе, – признался Олег. – Большие убытки.



– Ну это нормально, – пожал плечами Максим, – все-таки первый сезон. Народ присматривается, примеряется. Новые магазины раскручиваются сезона три. Так что в этом я как раз не вижу проблемы.

Олег, однако, был настроен более пессимистично.

– Так-то оно, конечно, так. Но пока у нас больше проколов, чем достижений. Сезон закончился, а половина коллекции не распродана.

– Вот чувствовал же я, что надо было больше рекламы давать! – сокрушенно вздохнул Максим.

– Да дело не этом. Начать хотя бы с того, что товар мы получили на месяц позже, чем планировали.

– Ну не на месяц, а на 24 дня. И ты сам знаешь, с чем это связано. Хотели сэкономить, отправили товар морем. Да и заказ подтвердили поздновато.

– Да, но рекламу-то запустили в срок. Причем рекламу недешевую. Все-таки не стоило, наверное, эту актрису брать... как ее?

– Дворжак, – напомнил Максим и улыбнулся: он лично уговорил ее сняться в рекламе!

– Вот-вот, Дворжак. Взяли бы кого попроще. Ну да ладно, что сделано, то сделано. Хотя такие бабки отстегнули на рекламу, а на логистике сэкономили. Вот месяц и потеряли.

Поймав быстрый взгляд Максима, Олег поправился:

– Хорошо-хорошо, не месяц – 24 дня. Но от этого не легче.

– Легче не легче, а факты искажать нечего, – нахмурился Максим. – Так, ладно, и какие будут предложения?

– Заняться логистикой, а остатки товара – срочно «убивать». Других вариантов я не вижу, – пожал плечами Олег.

– С логистикой согласен, а вот о широкой распродаже не может быть и речи. Во-первых, мы и так все продадим в следующих сезонах: остатки подмешаем – и все будет в елочку. А во-вторых, мы не можем позволить себе терять доходность: нам нужны деньги на новые магазины.

– Максим, может, повременим с этим, а? Нам бы сперва разобраться с текущими проблемами, отладить всю схему, а потом уже и о новых магазинах думать. У нас их уже 19 – немало для начала, согласись!

– Мы с тобой на эту тему уже сто раз говорили. Сто первый – это уже слишком! Раз я сказал «70 магазинов», значит, так и будет. И точка.

### **Все дело в магазинах**

– Ну, Максик, ты силен. В прошлый раз ты мне свои шмотки показывал – когда это было-то? Года полтора назад, да? Так вот, тогда было супер, а сейчас прямо вообще супер-супер! – рассыпался в похвалах Саня Шаповалов.

Один за другим он извлекал из бездонной сумки Максима различные предметы одежды – мужские, женские, детские. Пристально рассмотрев одну вещь, он отбрасывал ее в сторону и тянулся за следующей. Пол его квартиры был уже, как ковром, покрыт разноцветными юбками, свитерами, брюками и рубашками.

– Молодец, Максик. Хвалю. С такими тряпками ты, может, и правда «Зару» за пояс заткнешь.

– В прошлый раз ты меня тоже нахваливал. А толку? Остатки такие, что поберегись, – неохотно произнес Максим. Жаловаться он не привык, да и причин никогда не было. Но эти остатки его если не расстроили, то, по крайней мере, изрядно удивили.

– Не, ну чего ты тогда мне все это приволок? Я что ли виноват, что у тебя ничего не продается? – обиделся Саня.



– Да брось, Сань, причем здесь ты? Просто вроде все правильно делаю, а по прибыли никак на нужный уровень не выйду.

– Ну тут уж точно дело не в товаре, – уверенно произнес Саня. Перешагивая через разбросанную одежду, он подошел к бару и зазвенел бутылками. – Тебе чего налить? Виски, martini, джин?

– Давай виски.

– Ну так вот, – продолжил Саня, пробираясь к Максиму с двумя стаканами в руках. – Может, дело в магазинах. Вот скажи мне, Максик, какая у тебя выручка с квадратного метра?

– Баксов 200–250 в месяц. В среднем.

– Маловато. – Саня сделал несколько маленьких глотков и аккуратно поставил стакан на стеклянный стол.

– Ценное замечание, ничего не скажешь, – саркастически ухмыльнулся Максим.

– Естественно, ценное, – Саня удивленно вскинул брови. – А что ты смеешься? Или я не прав?

– Да это и ежу понятно. Мне-то сейчас надо минимум 400, а у «Зары» – все 800.

– Ну и? Ты, помнится, обещал выйти на сто миллионов за три года. Так вот полтора из них уже, между прочим, прошли. Как бы твоя хваленая интуиция тебя не подвела! Подумай хорошенько, может, стоит прислушаться к советам товарищей, пока ты окончательно не влип? Все-таки времена изменились: когда ты покупал свою фабрику, была одна ситуация, а сейчас – совсем другая. На одном чутье уже далеко не уедешь!

#### **Ножом по сердцу**

– Ну вот, Олег, два сезона мы с тобой отработали. Даже не буду спрашивать, что у нас в результате, – сам все прекрасно вижу. О катастрофе, конечно, речь не идет, но и хорошего мало. Нужно срочно что-то менять, – Максим был не на шутку встревожен. Магазины не приносили желаемого дохода, и, похоже, дело действительно было не в качестве товара: Санинуому вкусу Максим доверял.

– Надо увеличивать выручку с квадратного метра.

– Надо, – кивнул Олег. Наморщив лоб, он лихорадочно что-то подсчитывал в уме, время от времени делая записи в блокноте. – Вот смотри, – наконец произнес он. – Средняя площадь наших магазинов – пятьсот квадратов. Выручка с одного квадрата – 200–250 долларов. Если мы уменьшим площадь, скажем, до 300 метров, то есть на 40 процентов, то и выручка должна увеличиться процентов на 30. Конечно, это только приблизительные подсчеты, но все же...

Максим открыл в своем ноутбуке калькулятор и быстро подсчитал:

– Так, 250 долларов. Если это сто процентов, то 30 – это 75 долларов... Итого – 325. Еще процентов 20 на раскрутку магазинов, и можно выйти на 400.

Олег опять кивнул:

– Ну хорошо, положим, площадь мы уменьшим. А что с товаром? Места для всех коллекций уже не хватит.

– Об этом я тоже подумал, – согласился Максим. – Коллекцию придется урезать. Хотя, ты знаешь, мне это как ножом по сердцу.

– А по-моему, это давно нужно было сделать. Незачем было запускать сразу все коллекции. Начали бы с женской – глядишь, не мучились бы сейчас.

Максим выслушивал эти аргументы уже не первый раз – и все время они действовали на него, как красная тряпка на быка.

– Ты прекрасно знаешь, – медленно, почти по слогам, произнес он, – почему я настаивал на трех группах. Я до сих пор считаю, что это был правильный ход. Моя концепция –



универсальность, магазин для всей семьи. Сокращение ассортимента – вынужденная мера, и иду на нее я крайне неохотно. Как только все более-менее наладится, я все сразу верну.

– О'кей, о'кей! – Олег вскинул руки, словно защищаясь от чего-то. – Потом – это потом. А сейчас нужно решить, в каком месте резать будем.

– А что тут решать-то? – пожал плечами Максим. – Попробуем отказаться от детской одежды. Тем более что по ней все равно самые большие остатки. В общем, давай, Олег, проследи там за всем.

### Мысли в темноте

Максим вошел в кабинет и осторожно прикрыл за собой дверь. Стараясь не шуметь, он подошел к окну и нажал на кнопку: жалюзи медленно опустились, и комната погрузилась в темноту.

«Так-то лучше», – с облегчением выдохнул Максим. В темноте он почувствовал себя спокойнее, и головная боль, мучившая его последние несколько часов, отступила.

«Главное, не поддаваться панике, – успокаивал он себя, усаживаясь в мягкое кожаное кресло, обычно пустовавшее в углу кабинета. – Страшного ничего не происходит, ситуация рабочая».

Зажмурившись, он несколько раз с силой надавил на виски. Привести в порядок мысли никак не удавалось: все казалось важным, но в то же время самое главное куда-то ускользало.

«Надо записывать, – осенило Максима. – Вдруг поможет». Он с трудом поднялся, пересел за стол и включил лампу.

«Итак, что мы имеем? – вслух спросил Максим. – Прошло три года (записал: «Три года»). Заветные сто миллионов я не получил. Получил пятьдесят три (записал: «Выручка – \$53 млн»). Семьдесят магазинов не открыл – открыл пятьдесят (записал: «50 магазинов»). От детской одежды отказался (записал: «Коллекции – женская, мужская»). За счет уменьшения площадей большинства магазинов выручка с квадратного метра – 320 баксов (записал: «\$320/м<sup>2</sup>»). И все равно – убытки: за три года – двадцать миллионов (записал: «Накопленный убыток – \$20 млн»). И остатков по-прежнему много».

Максим взглянул на получившуюся таблицу и вздохнул: минусов было больше, чем плюсов. Проведенные реформы ничего по большому счету не изменили.

«Что же это такое?» – пытался понять Максим. В голове снова пульсировало, яркий свет резал глаза. Выключив настольную лампу, он откинулся в кресле.

«Ума не приложу, почему что-то пошло не так? Где я прокололся? Я же не новичок – столько бизнесов раскрутил. Да за эти годы я нашел золотой ключик, который ко всем дверям подходит. Что же не сработало в этот раз? Может, Санек прав и ситуация действительно изменилась. А может быть, все дело во мне? Может, я вышел в тираж, потерял чутье? И в мой беспроектный рецепт успеха закралась ошибка? Странно: интуиция меня никогда не подводила. Это ж всем известно – сколько завистников у меня всегда было... А может, слишком много зависти накопилось, может, меня вообще сглазили?! Тьфу ты черт, что за чушь в голову лезет!» – Максим опять помассировал виски, но это не помогло: голова гудела, как пчелиный рой.

«Что теперь делать? Проект-то интересный, я готов его развивать, вкладываться в него. Может, и правда, надо сменить подход, пойти на поклон ко всем этим хваленным гуру? Заняться бизнес-процессами? То-то Олег будет рад... Но что это даст? Мой стиль ведения бизнеса давно оправдал себя, доказал свою эффективность. А если пробовать что-то новое, можно потерять не только время, но и деньги. Получится опять как с тем консультантом... Риск слишком велик. Да и вообще, как это будет выглядеть? Мезенцев



сдался? Изменил себе? Больше не доверяет своему чутью? Позорище! Как мне после этого друзьям в глаза-то смотреть? Не хватало только их жалости! А завистники, так те вообще засмеют... Черт, голова совсем не варит...»

Обоснуйте ответы на следующие вопросы:

1. Какие ошибки были допущены на начальной стадии осуществления проекта? Можно ли было их избежать и как?
2. Проведите анализ сложившейся ситуации, выделите результаты и проблемы этапа реализации проекта. Используйте для анализа метод «пяти почему».
3. Сформулируйте систему мероприятий для дальнейшего успешного осуществления проекта. Обоснуйте свои решения.
4. Следует ли ввести систему мониторинга проекта, какие инструменты были бы эффективны и уместны в данном случае?
5. Как бы вы организовали систему контроля осуществления 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.	Декомпонированная 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 <b>задачи поискового характера</b> (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: 5. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями; 6. Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК          РГУТИС</b>
		<i>Лист 115</i>

		опыта работы с дополнительными источниками информации; 7. Развитие познавательных способностей студентов самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 8. 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	Рекомендуются в качестве дополнительных источников информации использовать материалы: Фарман И.П. Социально-культурные проекты Юргена Хабермаса. – М., 1999. – 245 с
17.	Отраслевой контент, применяемый на занятии (содержание занятия)	На занятии закрепляются полученные на лекции знания терминологического характера, в частности закрепляются дефиниции понятия «проект». На примерах иллюстрируется применение понятий: 1. Основные признаки проектов; 2. Виды проектов; 3. Проект в туризме.
18.	Материально-техническое оборудование, применяемое на занятии	Рекомендуются использовать аудиторию, оснащенную РС и видеопроектором, доступом в сеть Интернет
19.	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) – 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 Подведение итогов – 3 минуты
20.	Дидактические и оценочные материалы	1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями <b>карточки с задачами 1-го и 2-го репродуктивного уровня</b> . 2.: Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации <b>задачи поискового характера</b> (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.);  найдите в предлагаемых текстах формулировки понятий проект и бизнес-план. 3. Развитие познавательных способностей студентов, самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера: <b>задачи поискового характера</b> 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия. Проводится в форме упражнения на поиск и корректное применение терминов и определений, письменно



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 категории 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 зада

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС
		<i>Лист 117</i>

ставке 10% к номиналу, ожидаемая норма прибыли по облигациям такого вида 13,5%. 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"> <li>1. Введение (задается исходная ситуация веб-квеста, ставится цель и обозначаются сроки выполнения).</li> <li>2. Задание, соответствующее степени автономности и самостоятельности студентов.</li> <li>3. Набор ссылок на ресурсы сети Интернет, необходимые для выполнения задания.</li> <li>4. Описание процесса выполнения работы.</li> <li>5. Пояснения по переработке полученной информации.</li> <li>6. Заключение (анализ проделанной работы)</li> </ol>
Сроки выполнения веб-квестов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- краткосрочные (от 1 до 3 сеансов работы в системе Интернет);</li> <li>- долгосрочные (от одной недели до месяца (максимум двух))</li> </ul>
Формы веб-квестов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание базы данных по проблеме;</li> <li>- создание микромира, передвижение в котором осуществляется при помощи гиперссылок;</li> <li>- написание интерактивной истории;</li> <li>- создание документа, дающего анализ какой-либо сложной проблемы и приглашающего студентов согласиться или не согласиться с мнением авторов;</li> <li>- интервью on-line с виртуальным персонажем (ответы и вопросы разрабатываются студентами, глубоко изучившими данную личность)</li> </ul>

#### **Практическое занятие 5 по теме Управление временем проекта. Диаграмма Ганта.**



**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 MSExcel или MSProject 2003 (2007) сформируйте график Ганта 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 практических 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: «Экономическая бизнес-модель предприятия». 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 инструментов (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	<b>Выполнение заданий в паре участников</b>	10
4	Обмен информацией между парами участников в команде.	5
	Обсуждение выступления. Выступление экспертов с критериями оценки деятельности.	5 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 доброжелательны.

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, маркетологи, менеджеры, секретарь;
- группа экспертов (10 - 15 человек).

**Компания:** организация любого профиля, функционирующая, например, в индустрии гостеприимства и в туристической со средней или небольшой численностью персонала. Владельцами 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"><li>• Распределение ролей (10 -12 сотрудников и 10-15 экспертов)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• ведущий организует информирование участников игры с <u>характеристиками сотрудников</u> на совещании.</li><li>• удаление директора на время в другой кабинет «по производственной» необходимости.</li><li>• далее ведущий доводит до участников информацию о поведении сотрудников на совещании (из характеристик). Присутствующие на совещании отнеслись к новому начальству со скептицизмом и недоверием.</li></ul>
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. Типы экономической активности менеджера в сфере профессиональной деятельности
2. Мифодизайн в организации сферы профессиональной деятельности
3. Электронный офис организации (предприятия)
4. Бизнес-модель предприятия
5. Креативная экономика предприятия (организации)

### **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 фирма «Ардом», для этого:

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

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 дан-  
ным:

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 производ-  
ственных 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. 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

#### 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%				*	2				
40%				Группа					
35%									
30%									
25%									



20%	*	3							
Т	Группа								
15%									
10%	*	Группа 4							Группа 1
5%	*	Группа 5							*
0%									
-									
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.

### 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 на 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 распределились 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, обосновывавшаяся «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 RMJM, 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 небоскребас 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 не точно 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 рассмотрение 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 проекта по дисциплине «Управление проектами»

Введение

1. Определение идеи проекта.

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

2. Обзор существующих практик

3. Формирование концепции проекта

Формирование концепции проекта принято делить на следующие этапы:

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

Концепция проекта во многом определяется стратегическими целями его инициаторов.

Принято считать, что бизнес-идея проекта определена и концепция сформирована, если:

- определены основные варианты и альтернативы проекта;
- выявлены основные проблемы, которые могут повлиять на реализацию и эффективность проекта;
- выбор вариантов подкреплен предварительной оценкой затрат (интеллектуальных, информационных, временных) и ожидаемых результатов;
- есть основания предполагать, что оригинальный, интересный проект при необходимости, получит финансовое подкрепление;
- создана конкретная программа разработки проекта.

4. Описание сути и содержания проекта

5. Управление временем проекта (диаграммы Гантта)

6. SWOT –анализ проекта

7. Оценка эффективности проекта

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

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



## Заключение

Список используемых источников

### Примерные темы проектов

1. Формирование корпоративной культуры как способа создания команды в условиях жесткой конкуренции.
2. Антрепренерство и интрапренерство как предпринимательский метод управления предприятием
3. Креативный маркетинг в компании ...
4. Разработка маркетинговых инструментов развития фирмы
5. Инновационные подходы к формированию ... ..политики
6. Креативные методы организации досуговой деятельности
7. Разработка рекомендаций по применению клиентоориентированного подхода на предприятии
8. Актуальные способы повышения творческой активности населения
9. Современный офис... ..
10. Предложения по использованию интернет- и информационных технологий на предприятии (в организации)
11. Инновационные подходы (технологии, методы etc.) в деятельности организаций
12. Бенчмаркинг как инструмент управления конкурентоспособностью услуг
13. Фандрайзинг в сфере ...
14. Электронный бизнес, электронная коммерция, корпоративный информационный сайт и т.д. на предприятиях сферы ...
15. 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 – 1 час

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

Практическое занятие 5 -Методы и направления продвижения проекта  
Продолжительность – 2 час

Практическое занятие 6 - Защита группового 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. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д.Д. Цителадзе. — М. : ИНФРА-М, 2024. Znanium.com Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/document?id=433016>
2. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126325> . – Режим доступа: по подписке.
3. 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> . – Режим доступа: по подписке.

### 8.2. Дополнительная литература

1. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 300 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/673. - ISBN 978-5-16-006383-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2102184> . – Режим доступа: по подписке.
2. 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.
3. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126325> . – Режим доступа: по подписке.
4. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?pid=1361641>
5. Вискарди, С. Руководство профессионального скрам-мастера: Практические советы по внедрению аджайл-подходов : практическое руководство / С. Вискарди. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 440 с. - ISBN 978-5-9614-3680-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2236479>

### 8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Российская ассоциация управления проектами - [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)
2. Управление проектами в России [www.projectmanagement.ru](http://www.projectmanagement.ru)
3. Методологии управления проектами <https://asana.com/ru/resources/project-management-methodologies>

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

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Информационно-справочная система: Центр управления финансами. Управление бизнес-процессами [электронный ресурс]: <http://center-yf.ru/data/ip/Upravlenie->



[biznes-processami.php](#)

4. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства <https://ofd.nalog.ru/>
5. Электронно-библиотечная система ZNANIUM  
Режим доступа: <https://znanium.com/>
6. Электронно-библиотечная система BOOK.ru  
Режим доступа: <https://book.ru/>
7. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс  
Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
8. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система)  
Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>
9. Словарь финансовых терминов и экономических понятий  
Режим доступа: <https://fingramota.org/servisy/slovar>
10. База данных ИНИОН (профессиональная база данных)  
Режим доступа: <http://inion.ru/ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/>
11. Министерство инвестиций, промышленности и науки Московской области (информационно-справочная система). Инновационные территориальные кластеры  
Режим доступа: <https://mii.mosreg.ru/deyatelnost/tehicheskoe-regulirovanie>
12. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала  
Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
13. Профессиональная справочная система / консорциум «Кодекс» и «Техэксперт»  
Режим доступа: <https://kodeks.ru/>
14. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»  
Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>
15. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта HR-Portal  
Режим доступа: <https://hr-portal.ru/>

## 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 внутриспредметной 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 практиче-



ских наработок. Задача семинара - исследования - осмысленное, целенаправленное приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.

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

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление проектами» обеспечивает:

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

#### **Формы самостоятельной работы**

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

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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

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

#### **Творческие работы**



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

#### **Работа с информационными компьютерными технологиями**

Работа с информационными компьютерными технологиями предполагает разработку преподавателем заданий с использованием Интернет-технологий в режиме on-line. Задания для самостоятельной работы могут быть направлены на: 1) поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации; 2) на организацию взаимодействия в сети; 3) задания по созданию web-страниц; 4) выполнение проектов.

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

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

*Задание на организацию взаимодействия в сети:*

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

*Выполнение проектов:*

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

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС
		<i>Лист 140</i>

	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введение (задается исходная ситуация веб-квеста, ставится цель и обозначаются сроки выполнения).</li> <li>2. Задание, соответствующее степени автономности и самостоятельности студентов.</li> <li>3. Набор ссылок на ресурсы сети Интернет, необходимые для выполнения задания.</li> <li>4. Описание процесса выполнения работы.</li> <li>5. Пояснения по переработке полученной информации.</li> <li>6. Заключение (анализ проделанной работы)</li> </ol>
Сроки выполнения веб-квестов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- краткосрочные (от 1 до 3 сеансов работы в системе Интернет);</li> <li>- долгосрочные (от одной недели до месяца (максимум двух))</li> </ul>
Формы веб-квестов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание базы данных по проблеме;</li> <li>- создание микромира, передвижение в котором осуществляется при помощи гиперссылок;</li> <li>- написание интерактивной истории;</li> <li>- создание документа, дающего анализ какой-либо сложной проблемы и приглашающего студентов согласиться или не согласиться с мнением авторов;</li> <li>- интервью on-line с виртуальным персонажем (ответы и вопросы разрабатываются студентами, глубоко изучившими данную личность)</li> </ul>

### 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» (fadinghelp) 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	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование/переносное видео-

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК          РГУТИС</b>
		<i>Лист 142</i>

типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	проекционное 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