

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе:  
/П.Б. Акмаров/  
" 22 " 03 2016 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**по дисциплине «Управление проектами»**

**Направление подготовки: «Менеджмент»**

**Квалификация выпускника: бакалавр**

**Форма обучения - очная, заочная**

Ижевск 2016

## Оглавление

- 1 Наименование дисциплины (модуля)
- 1.1 Цели и задачи дисциплины
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
- 3 Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
- 4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
- 5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий
- 5.1 Содержание дисциплины
- 5.1.1 Структура дисциплины (очная форма обучения)
- 5.1.2 Структура дисциплины (заочная форма обучения)
- 5.1.3 Матрица формируемых дисциплиной компетенций
- 5.1.4 Содержание разделов дисциплины (модуля)
- 5.2 Содержание практических и семинарских занятий
- 5.2.1 Практические занятия
- 5.3 Образовательные технологии
- 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
- 6.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля
- 6.1.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (очная форма обучения)
- 6.1.2 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (заочная форма обучения)
- 6.2 Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы
- 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)
- 8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
- 8.1 Основная литература
- 8.2 Дополнительная литература
- 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)
- 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
- 11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
- 12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
- Приложение 1
- Лист регистрации изменений

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины (модуля) «Управление проектами», как научной и учебной дисциплины, изучающей процесс возникновения, исследования, планирования, оценки и реализации замыслов и идей проектов, состоит в привитии студентам совокупности теоретических знаний и практических навыков принятия правильных, научно-обоснованных управленческих решений на каждом из этапов проектного процесса с целью грамотного оформления результатов проектирования, рациональной (или оптимальной) организации и взаимоувязки элементов проектов, преумножения инвестируемого в проекты капитала, обеспечения эффективной реализации проектов. Дисциплина «Управление проектами», как совокупность знаний, предназначена обеспечить научное сопровождение планированию и реализации проектов через систему управления выбором, внедрением и применением выбранных, наиболее эффективных инструментов и механизмов их реализации.

Задачи изучения дисциплины «Управление проектами»:

- Раскрытие целей, задач, места, сущности проектов в системе финансово-хозяйственной деятельностью хозяйствующих субъектов.
- Изучение основ правового регулирования проектной деятельности в РФ и в международной практике.
- Освоение методов управления качеством проектов.
- Изучение методологического инструментария описания процессов проекта.
- Освоение методов оптимизации проектных решений.
- Изучение структуры и содержания основных документов экономического обоснования проектов: ТЭО и бизнес-плана.
- Освещение методов и способов финансирования проектов.
- Ознакомление с основами процесса бюджетирования проектов, навыки планирования, прогнозирования статей бюджетов, составления таблиц денежных потоков.
- Освоение методов оценки эффективности проектов, приобретение навыков расчета показателей эффективности.
- Изучение основ проектного риск-менеджмента, получение навыков расчета величины рисков.

Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата, включает: организации различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органы государственного и муниципального управления, в которых выпускники работают в качестве исполнителей и координаторов по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений, а также структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата, являются:

процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм;

процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу бакалавриата:

организационно-управленческая;

информационно-аналитическая;

предпринимательская.

При разработке и реализации программы бакалавриата организация ориентируется на конкретный вид (виды) профессиональной деятельности, к которому (которым)

готовится бакалавр, исходя из потребностей рынка труда, научно-исследовательских и материально-технических ресурсов организации.

В соответствии с видами профессиональной деятельности, установленными настоящим пунктом, организация формирует программу бакалавриата, ориентированную на практико-ориентированный, прикладной вид (виды) профессиональной деятельности как основной (основные) (далее - программа прикладного бакалавриата).

Выпускник, освоивший программу бакалавриата, в соответствии с видом (видами) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа бакалавриата, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

организационно-управленческая деятельность:

участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

планирование деятельности организации и подразделений;

формирование организационной и управленческой структуры организаций;

организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

информационно-аналитическая деятельность:

сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

разработка системы внутреннего документооборота организации;

оценка эффективности проектов;

подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

оценка эффективности управленческих решений;

предпринимательская деятельность:

разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса;

организация и ведение предпринимательской деятельности.

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

В процессе освоения дисциплины студент осваивает и развивает следующие компетенции:

- умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решения по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том

числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4);

- способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

- владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать типы проектов и программ, типы структур управления проектами, методы и инструменты планирования, контроля, анализа, организации, оптимизации и внедрения проектов и программ, методы, виды и формы финансирования и финансового планирования, принципы, методы и критерии оценки проектов, методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала при разработке и обосновании проектов. Уметь разрабатывать организационные структуры управления, планы реализации, системы координации, мотивации, контроля проектов и программ, оптимизировать сроки и стоимость проектов и программ, оценивать доходность и эффективность, составлять финансовые планы инвестиционных решений, проектов, применять методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов. Владеть методами и навыками управления проектами с использованием современного инструментария бюджетирования, контроля, анализа, мотивации, организации, оптимизации проектов и программ, методами и навыками финансового планирования, анализа и оценки эффективности проектов, а также отдельных методов их финансирования, навыками и методами финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов.

## 2.1 Перечень компетенций

Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решения по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала,	методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики	применять методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной	навыками и методами финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной

	в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	структуры капитала при разработке обосновании проектов	политики и структуры капитала и при разработке обосновании проектов	и политики и структуры капитала и при разработке обосновании проектов
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	типы проектов и программ, типы структур управления проектами, методы и инструменты бюджетирования, контроля, анализа, организации, оптимизации и внедрения проектов и программ	разрабатывать организационные структуры управления, планы реализации, системы координации, мотивации, контроля проектов и программ, оптимизировать сроки и стоимость проектов и программ	методами и навыками управления проектами с использованием современного инструментария бюджетирования, контроля, анализа, мотивации, организации, оптимизации проектов и программ
ПК-16	владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	методы, виды и формы финансирования и финансового планирования, принципы, методы и критерии оценки проектов	оценивать доходность и эффективность, составлять финансовые планы инвестиционных решений, проектов	методами и навыками финансового планирования, анализа и оценки эффективности проектов, а также отдельных методов их финансирования

### 3 Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление проектами» отнесена к дисциплинам по выбору.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций: ПК-4, ПК-6, ПК-16

В ходе изучения дисциплины большое внимание уделяется аспектам, связанным с методологическими особенностями дисциплины, которые носят собирательный, междисциплинарный и прикладной характер.

Эти особенности заключаются в следующем:

во-первых, основой дисциплины является современная теория и практика организации и управления проектами и процессами предпринимательской и иных сфер деятельности (понятийный аппарат, методология);

во-вторых, дисциплина использует категории, понятия и методы других отраслей знаний и учебных дисциплин (экономической теории, информатики, статистики и математики и др.);

в-третьих, изложение дисциплины базируется на нормативных документах и обширной информационной базе.

Организация изучения дисциплины предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, самостоятельную работу студентов по темам дисциплины.

«Управление проектами» как учебная дисциплина в системе подготовки экономистов связана с дисциплинами учебного плана:

в теоретико-методологическом направлении – «Теория организации», «Организационное поведение», «Экономическая теория».

в направлении, обеспечивающим изучение количественных форм экономических явлений и процессов для принятия организационных решений – со «Статистикой», «Математический анализ», «Методами принятия управленческими решениями», «Финансовый учет», «Управленческий учет».

в направлении, обеспечивающим связь и взаимосвязь экономических процессов организаций, проектов - «Организация производства на предприятиях отрасли», «Маркетинг», «Экономика организаций и предприятий», «Организация предпринимательской деятельности», «Управление бизнес-процессами».

Управление проектами обеспечивает теоретико-методические основы для прохождения преддипломной практики, обоснования проектных и программных решений в выпускных квалификационных работах.

## 2.2 Содержательно-логические связи дисциплины (модуля) «Управление проектами»

Содержательно-логические связи	
коды и название учебных дисциплин (модулей), практик	
на которые опирается содержание данной учебной дисциплины (модуля)	для которых содержание данной учебной дисциплины (модуля) выступает опорой
Методы принятия управленческих решений Информационные технологии в менеджменте Теория организации Финансовый учет Управление человеческими ресурсами Организация производства на предприятиях отрасли Организация предпринимательской деятельности Конкурентоспособность экономики АПК Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в сельском хозяйстве Экономический контроль и аудит Контроллинг Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли Анализ поведения потребителей	Преддипломная практика Государственная итоговая аттестация

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

Общая трудоемкость на очной форме обучения составляет 3 зач.ед. (108 часа). Из них 46 часов – аудиторная работа, 62 часа – самостоятельная (внеаудиторная) работа, зачет.

Вид учебной работы, часов	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
	Семестр	
	8	8
1.Аудиторная работа, всего:	46	10
Лекции	16	4
Практические занятия	30	6

2. Самостоятельная работа студентов (СРС):	62	94
- рефераты - самоподготовка - контрольная работа (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала, учебников и учебно-методических пособий, подготовка к практическим занятиям и пр.)	62	10 84
Промежуточная аттестация: зачет	-	4
Общая трудоемкость дисциплины	108	108

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

**5.1 Структура дисциплины**

**5.1.1 Структура дисциплины (очная форма обучения)**

№ п/п	Семестр	Недели семестра	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)						Форма: - текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); - промежуточной аттестации (по семестрам) КРС
				всего	лекция	практические занятия	лаб. занятия	семинары	СРС	
<b>1</b>	<b>Дисциплина Управление проектами</b>			<b>108</b>	<b>16</b>	<b>30</b>			<b>62</b>	
1.1	8	1-8	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	48	8	14			26	
1.1.1	8	1-2	Основные положения управления проектами	8	2	2			4	Входной контроль – тестирование
1.1.2	8	3-4	Жизненный цикл и структура проекта	14	2	4			8	
1.1.3	8	5-6	Функциональные области управления проектами	14	2	4			8	
1.1.4	8	7-8	Особенности и характеристики проектной деятельности	12	2	4			6	Текущая аттестация – тестирование
1.2	8	9-16	Модуль 2. Методологические основы управления проектами	60	8	16			36	
1.2.1	8	9-10	Процессы управления проектами	12	2	2			8	
1.2.2	8	11-12	Управление разработкой проекта	16	2	8			6	



1.2.3	8	13-14	Управление реализацией проекта -	12	2	2			8	
1.2.4	8	15-16	Построение модели управления проектом	20	2	4			14	Текущая аттестация - тестирование Промежуточная аттестация - тестирование
Итого				<b>108</b>	<b>16</b>	<b>30</b>			<b>62</b>	

#### 5.1.2 Структура дисциплины (заочная форма обучения)

№ п/п	Семестр	Недели семестра	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)						СРС	Форма: текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); промежуточной аттестации (по семестрам)
				всего	лекция	практические занятия	лаб. занятия	семинары	СРС		
<b>1</b>	<b>Дисциплина Управление проектами</b>			<b>108</b>	<b>4</b>	<b>6</b>			<b>98</b>		
1.1	8	1-8	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	47	2	3			42		
1.1.1	8	1-2	Основные положения управления проектами	8,5	0,5	-			8	Входной контроль – тестирование	
1.1.2	8	3-4	Жизненный цикл и структура проекта	13,5	0,5	1			12		
1.1.3	8	5-6	Функциональные области управления проектами	15,5	0,5	1			14		
1.1.4	8	7-8	Особенности и характеристики проектной деятельности	9,5	0,5	1			8	Текущая аттестация – тестирование	
1.2	8	9-16	Модуль 2. Методологические основы управления проектами	47	2	3			42		
1.2.1	8	9-10	Процессы управления проектами	10,5	0,5	-			10		
1.2.2	8	11-12	Управление разработкой проекта	15,5	0,5	1			14		
1.2.3	8	13-14	Управление реализацией проекта -	10,5	0,5	1			9		
1.2.4	8	15-16	Построение модели управления проектом	10,5	0,5	1			9	Текущая аттестация - тестирование	
	8	16-17	Выполнение контрольной работы	10					10	Защита работы	
	8	16-17	Подготовка к зачету	4					4	Промежуточная	

										аттестация - тестирование
Итого				<b>108</b>	<b>4</b>	<b>6</b>			<b>98</b>	

### 5.1.3 Матрица формируемых дисциплиной компетенций

Разделы и темы дисциплины	Кол-во часов (очно/заочно)	Компетенции (вместо цифр – шифр и номер компетенции из ФГОС ВО)					общее количество компетенций
		ПК-6	ПК-16	ПК-4	4		
<b>Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами</b>	48/47	+	+	+			<b>3</b>
Основные положения управления проектами	8/8,5	+	-	-			1
Жизненный цикл и структура проекта	14/13,5	+	-	-			1
Функциональные области управления проектами	14/15,5	+	+	+			3
Особенности и характеристики проектной деятельности	12/9,5	+	-	-			1
<b>Модуль 2. Методологические основы управления проектами</b>	60/47	+	+	+			<b>3</b>
Процессы управления проектами	12/10,5	+	-	-			1
Управление разработкой проекта	16/15,5	+	+	+			3
Управление реализацией проекта -	12/10,5	+	-	-			1
Построение модели управления проектом	20/10,5	+	+	+			3
Выполнение контрольной работы	-/10	+	+	+			3
Подготовка к зачету	-/4	+	+	+			3
<b>Итого</b>	<b>108/108</b>						

### 5.1.4 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№	Название раздела (темы)	Содержание раздела в дидактических единицах
<b>Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами</b>		
1	Основные положения управления проектами	Определение понятия «проект»; классификация проектов; концепция и базовые понятия управления проектами; Ситуации целесообразности перехода организационного управления к проектному режиму («управление проектами»); история развития теории и методики управления проектами; развитие системы управления проектами в России; актуальность управления проектами в перестроечных процессов хозяйствования и социальной организации гражданского общества России; профессиональные организации по управлению проектами; вопросы подготовки менеджерских кадров по управлению проектами.
2	Жизненный цикл и структура проекта	Жизненный цикл проекта; разделение проекта на организационные фазы, их функциональное назначение и особенности ; участники и команда проекта ; структуризация и иерархическая система работ проекта; методы стандартизации и последовательные шаги реализации проекта; внешнее окружение проекта.
3	Функциональные области управления	Управление содержанием проекта; управление временем проекта; управление стоимостью проекта; управление качеством

	проектами	проекта; управление материальными ресурсами проекта; управление персоналом проекта; управление рисками проекта; управление информацией и коммуникациями проекта; интеграционное управление проекта; особенности управления проектной деятельностью в различных организационных структурах (линейная, функциональная, линейно-штабная, функционально-штабная, линейно-функциональная, пирамидальная, матричная и другие - смотри дисциплину «Теория организации» учебного плана специальностей менеджера направления).
4	Особенности и характеристики проектной деятельности	Эволюция представлений о качестве. Значение унификации, стандартизации и сертификации продукции. Показатели качества. Концепция всеобщего управления качеством. Международные стандарты качества. Регулирование затрат на управление качеством. Экономическая эффективность управления качеством. Инструменты повышения качества процессов и продукции: построение схемы процесса; контрольный листок; «мозговая атака»; диаграмма Парето; диаграмма Исикава; временной ряд; гистограмма; диаграмма рассеяния; контрольная карта. Система контроля качества продукции. Аудит качества.
<b>Модуль 2. Методологические основы управления проектами</b>		
5	Процессы управления проектами	Бизнес-процесс управления в рамках управления проектом; группы и виды процессов управления проектом; технология «Воркфлов»; взаимосвязь и взаимодействие процессов управления проектом.
6	Управление разработкой проекта	Инициация проекта как реакция на потребности и проблемы в деятельности рассматриваемой (исследуемой) организации; планирование проекта по всем его функциональным подсистемам; разработка «сетевых моделей»; календарное планирование процесса разработки проекта по «методу критического пути»; ресурсное планирование проекта; бюджетирование проекта; организационные уровни управления проектом (структура «масштабности» и «взаимозависимости» функционально подсистемных задач проекта); документирование проекта на всех стадиях его разработки.
7	Управление реализацией проекта -	Процедуры и фазы исполнения проекта; контроль исполнения проекта; мониторинг фактического выполнения работ в соответствии с календарным планом реализации проекта; анализ текущих и заключительных результатов проекта; процедуры введения корректирующих действий в процессе реализации (исполнения) и внедрения проекта; управление изменениями в проектной деятельности на всех стадиях его реализации и внедрения; критерии оценки момента завершения проекта (проектной работы)
8	Построение модели управления проектом	критерии к системе принятия решений в проектной деятельности; организация бизнес - планирования для маркетинговых решений; динамическое моделирование бизнес - процессов; типология принятия и реализации маркетинговых решений; управление ценообразованием в проекте; разработка системы поддержки принятия решений; методы построения модели единого информационного пространства, необходимого для проектной деятельности

## 5.2 Содержание практических и семинарских занятий

### 5.2.1 Практические занятия\*

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.) Очно/заочно
<b>Модуль (дисциплина). Управление бизнес-процессами</b>			<b>30/6</b>
1	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Постановка цели проекта и анализ основных принципов организации проекта	2/-
2	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Кейс-задача. Декомпозиция структуры и фаз проекта, анализ жизненного цикла и структуры проекта	2/1
3	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Формулировка целей проекта и выработка стратегии их достижения	2/-
4	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Разработка плана-графика реализации и ресурсного обеспечения проекта	2/1
5	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Исследование функциональных областей проекта, поиск и оценка рисков проекта	2/-
6	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Исследование системы качества процессов и продукции проекта: построение схемы процесса, мозговой штурм проблем качества, построение диаграмм Парето и Исикавы	2/1
7	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Исследование системы качества процессов и продукции проекта: разработка временного ряда, гистограммы, диаграммы рассеивания, контрольной карты	2/-
8	Модуль 2. Методологические основы управления проектами	Кейс-задача. Разработка бизнес-процесса управления проектом	2/-
9	Модуль 2. Методологические основы управления проектами	Решение задач по сетевому планированию	2/1
10	Модуль 2. Методологические основы управления проектами	Задача. Бюджетирование ресурсного обеспечения	4/-
11	Модуль 2. Методологические основы управления проектами	Задача. Составление финансового плана проекта	2/1
12	Модуль 2. Методологические основы управления проектами	Кейс-задача 4. Разработка организационной структуры проекта, анализ рисков проекта и обсуждение процессов реализации проекта	2/-
13	Модуль 2. Методологические основы управления проектами	Кейс-задача 5. Задачи сбалансирования менеджмента «проектного треугольника» (предметная область, сроки, стоимость) и обсуждение процессов управления проектами	4/1

1. Кондратьев Д.В. Управление проектами. Конспект лекций для студентов экономических направлений подготовки и специальностей. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2016. – 83 с. <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=8735>

2. Кондратьев Д.В. Управление проектами. Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям подготовки. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2016. – 70 с. <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=42408>

**Вопросы для самостоятельной работы студентов:**

1. Оптимизация принятия управленческих решений.
2. Конфликты и пути их разрешения.
3. Стратегическое планирование, особенности и проблемы.
4. Методы управления трудовой деятельностью. Мотивация трудовой деятельности.
5. Социально-психологический климат, пути оптимизации. Этика деловых отношений.
6. Имидж руководителя.
7. Коммуникация в системе управления.
8. Цели и система управления фирмой.
9. Управление человеческими ресурсами, сущность, проблемы.
10. Внутрифирменное планирование, сущность, проблемы.
11. Миссия и цели организации, управление по целям.
12. Внутрифирменная система информации, задачи, функции.
13. Инновационная деятельность организации.
14. Социально-экономическая политика организации.
15. Управление предприятием, цели и задачи.
16. Формы организации в системе менеджмента.
17. Эффективность управления, критерии и показатели.
18. Социальная ответственность и организационная культура организации.
19. Риск-менеджмент, особенности, цели.
20. Организация как система, характеристика, подходы к исследованию.
21. Интеграционные процессы управления.
22. Управление экономическими отношениями предприятия.
23. Тайм-менеджмент, особенности цели.
24. Состояние и перспективы развития маркетинговой деятельности в России.
25. Ценовая политика. Инструменты воздействия на потребителя в рамках ценовой политики.
26. Сбытовая политика. Инструменты воздействия на потребителя в рамках сбытовой политики.
27. Сбытовая политика. Задачи сбытовой политики и пути их решения.
28. Коммуникационная политика. Реклама. Стимулирование сбыта.. Персональная продажа.
29. Коммуникативная политика. Отношения с общественностью (PR).
30. Эволюция теории менеджмента

### 5.3 Образовательные технологии

Применение мультимедийного оборудования на лекциях. компьютерных программ MICROSOFT OFFICE, справочно-информационных систем для самостоятельной работы.

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
8	Л	На лекциях планируется использование	4

		неимитационной технологии (проблемная лекция с мультимедийной демонстрацией основных положений теории)	
8	ПР	Анализ практических ситуаций. Разработка структур команд управления проектами, планов проектов, исследование рисков и угроз, обоснование мер по снижению рисков, мероприятий по обеспечению качества проекта. Студенты выполняют задания в группах и выступают в роли разработчиков, исследователей и экспертов.	12
Итого			16

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

1. Рабочая программа дисциплины «Управление проектами»
2. Инструкция по работе с информационно-справочными системами
3. Задания, приведенные в литературе и порядок их выполнения (по заданию преподавателя)
  1. Кондратьев Д.В. Управление проектами. Конспект лекций для студентов экономических направлений подготовки и специальностей. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2016. – 83 с. <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=8735>
  2. Кондратьев Д.В. Управление проектами. Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям подготовки. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2016. – 70 с. <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=42408>

### 6.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля

#### 6.1.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (очная форма обучения)\*

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	<b>Модуль (дисциплина). Управление проектами</b>			
1.1	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами			
1.1.1	Основные положения управления проектами	4	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.1.2	Жизненный цикл и структура проекта	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.1.3	Функциональные области управления проектами	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	-
1.1.4	Особенности и характеристики проектной деятельности	6	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.2	Модуль 2. Методологические основы управления проектами			
1.2.1	Процессы управления проектами	8	Работа с учебной литературой, подготовка к	

			творческим заданиям, кейс-задачам	
1.2.2	Управление разработкой проекта	6	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.2.3	Управление реализацией проекта -	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.2.4	Построение модели управления проектом	14	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов

1. Кондратьев Д.В. Управление проектами. Конспект лекций для студентов экономических направлений подготовки и специальностей. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2016. – 83 с. <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=8735>

2. Кондратьев Д.В. Управление проектами. Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям подготовки. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2016. – 70 с. <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=42408>

### 6.1.2 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (заочная форма обучения)\*

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	<b>Модуль (дисциплина). Управление проектами</b>			
1.1	Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами			
1.1.1	Основные положения управления проектами	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.1.2	Жизненный цикл и структура проекта	12	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.1.3	Функциональные области управления проектами	14	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	-
1.1.4	Особенности и характеристики проектной деятельности	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.2	Модуль 2. Методологические основы управления проектами			
1.2.1	Процессы управления проектами	10	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	
1.2.2	Управление разработкой проекта	14	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов

			творческим заданиям, кейс-задачам	кейс-задачам и заслушивание докладов
1.2.3	Управление реализацией проекта -	9	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
1.2.4	Построение модели управления проектом	9	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
	Выполнение контрольной работы	10		Защита контрольной работы
	Промежуточная аттестация	4		Тестирование

1. Кондратьев Д.В. Управление проектами. Конспект лекций для студентов экономических направлений подготовки и специальностей. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2016. – 83 с. <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=8735>

2. Кондратьев Д.В. Управление проектами. Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям подготовки. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2016. – 70 с. <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=42408>

## **6.2 Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы**

### **Перечень вопросов для тестирования:**

#### **Вариант тестированного контроля.**

1. Полный перечень видов деятельности, обеспечивающих управление проектом, включает в себя:

- а) согласование, визирование, исполнение работ, предоставление информации, подготовку предложений;
- б) инициацию, планирование, обеспечение, контроль;
- в) управление ресурсами, управление работами, управление результатами, управление рисками;
- г) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль.

2. Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:

- а) управления содержанием;
- б) управления качеством;
- в) управления ресурсами;
- г) управления рисками;
- д) управления персоналом.

3. Задача по управлению комплектацией решается в рамках подсистемы:

- а) управления коммуникациями;
- б) управления содержанием;
- в) управления качеством;
- г) управления материально-техническим обеспечением;
- д) управления рисками.



4. В рамках управления стоимостью проекта используются следующие управляющие модели:
- а) организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица;
  - б) структура продукции, структура потребностей (требований к продукции);
  - в) структура расходов (дерево стоимости), структура доходов, бюджет, график денежных потоков.
5. Первая разработка матричной организационной структуры была осуществлена:
- а) в 1895 г.;
  - б) 1937 г.;
  - в) 1954 г.;
  - г) 1972 г.
6. Метод критического пути появился:
- а) в 1917 г.;
  - б) 1941 г.;
  - в) 1945 г.;
  - г) 1957 г.;
  - д) 2000 г.
7. Авторами метода оценки и пересмотра планов являются:
- а) Келли и Уолкер;
  - б) Буз, Аллен и Гамильтон;
  - в) Друкер и Уотерс;
  - г) Лоуренс и Лорш.
8. Метод, позволяющий оптимизировать продолжительность выполнения работ с учетом их стоимости, — это:
- а) GERT;
  - б) PERT/COST;
  - в) ПАТТЕРН-метод;
  - г) метод оценки и пересмотра планов;
  - д) метод критического пути.
9. Автором методов построения и расчета альтернативных сетевых моделей является:
- а) А.А. Богданов;
  - б) Г.С. Поспелов;
  - в) С. Эльмахраби;
  - г) Р. Уолкер;
  - д) Дж. Дэниеле.
10. РМВоК — это:
- а) свод знаний по проектному управлению, разработанный Американским институтом проектного управления;
  - б) совокупность методов и средств управления научно-техническими проектами;
  - в) международный стандарт в области управления проектом;
  - г) справочник по управлению проектом.
11. Метод организации типового строительства, разработанный в России в 1930-е годы, называется:
- а) поточно-гнездовым методом;
  - б) методом встречных захваток;
  - в) методом параллельного проектирования;
  - г) поточным методом.
12. Проектное исследование включает в себя три аспекта. Какой из представленных аспектов лишний:
- а) технико-экономический анализ;
  - б) технический анализ;
  - в) финансовый анализ;

г) общий экономический анализ.

13. В какой из анализов проектного исследования включается составление денежных потоков для планирования ликвидности:

- а) финансовый анализ;
- б) технический анализ;
- в) технико-экономический анализ;
- г) общий экономический анализ.

14. В какой из анализов проектного исследования включается анализ общеэкономической ситуации:

- а) технический анализ;
- б) общий экономический анализ;
- в) технико-экономический анализ;
- г) финансовый анализ.

15. Как называется отдельный самостоятельный проект конкретного типа, вида и масштаба:

- а) монопроект;
- б) мультипроект;
- в) мегапроект;
- г) мега-монопроект.

16. Какой максимальный срок жизни у краткосрочных проектов по длительности реализации:

- а) 6 лет;
- б) 2 года;
- в) 5 лет;
- г) 3 года.

17. Общеэкономический анализ включает в себя:

- а) анализ общеэкономической ситуации;
- б) разработка обзора денежных потоков для расчёта эффективности;
- в) представление источников финансирования;
- г) составление обзора денежных потоков для планирования ликвидности.

18. Какое из прединвестиционных исследований включает в себя оценка объёмов, сроков, цен их динамики и тенденции развития в будущем по сырью, материалам, рабочей силе, оборудованию, потенциальным местам размещения проекта или портфеля:

- а) оценка технологической выполнимости;
- б) оценка технико-экономической выполнимости;
- в) оценка физической выполнимости;
- г) оценка экономической выполнимости.

19. Совокупность мероприятий по продаже или репрофилированию активов проекта или портфеля, а так же последующая критическая оценка результатов, положительных и отрицательных сторон в осуществлении инвестиционной деятельности в рамках данного проекта или портфеля называется:

- а) стадия ликвидации инвестиционного объекта и его заключительная оценка;
- б) прединвестиционная стадия;
- в) стадия реализации инвестиции;
- г) эксплуатационная стадия.

20. Сколько стадий включает в себя инвестиционный цикл:

- а) 2;
- б) 6;
- в) 3;
- г) 4.

21. Сколько процентов в среднем составляют затраты на предпроектное исследование от затрат в прединвестиционной стадии:

- а) 20%;

- б) 15%;
- в) 10%;
- г) 5%.

22. Какой из этапов финансирования предполагает оценку достаточности и доступности требуемых и финансовых ресурсов:

- а) этап финансирования;
- б) предварительный этап;\*
- в) предпроектный этап;
- г) проектный этап.

23. Какой из этапов финансирования предполагает разработку и осуществление методов контроля за расходованием поступающих финансовых ресурсов.

- а) проектный этап;
- б) предварительный этап;
- в) предпроектный этап;
- г) этап финансирования.\*

24. В зависимости от происхождения капитала выделяют:

- а) собственный;
- б) заемный;
- в) внутренний;\*
- г) внешний.\*

25. К методам наемного финансирования относятся.

- а) факторинг;
- б) лизинг;\*
- в) форфейтинг;
- г) аренда.\*

26. К методам финансирования основанным на реструктуризации активов и пассивов.

- а) лизинг;
- б) форфейтинг; \*
- в) аренда;
- г) факторинг.\*

27. К методам заемного внешнего финансирования относятся:

- а) отсрочка налогового платежа;\*
- б) коммерческий кредит;\*
- в) корпоративные фонды;
- г) корпоративный резерв.

28. К методам заемного внутреннего финансирования относятся:

- а) корпоративные фонды;\*
- б) коммерческий кредит;
- в) банковский кредит;
- г) корпоративный резерв.\*

29. К методам чисто собственного финансирования относятся:

- а) резерв по сомнительным долгам.
- б) самофинансирование;
- в) андеррайтинг;\*
- г) эмиссия доли вкладов.\*

30. К методам собственного финансирования относится:

- а) амортизационный фонд;\*
- б) продажа основных вкладов;
- в) страховые возмещения;
- г) безвозмездная передача имущества.

31. Какое из следующих финансирований имеет наиболее длительный срок предоставления:

- а) заемный капитал;

- б) собственный капитал;\*
- в) наемный капитал.

**Примеры контрольных работ:**

Вариант контрольной работы (3 задания)

**Задание 1. «Сетевое планирование проектов» – Построить сетевой график проекта и обосновать выбор наиболее эффективного варианта решения проблемной ситуации.**

ООО «МИР» разрабатывает небольшой проект. Информация о работах проекта приведена в таблице:

Стадия	Предшественник	Продолжительность, недель (по вариантам)									
		В-1	В-2	В-3	В-4	В-5	В-6	В-7	В-8	В-9	В-10
A	-	11	12	8	10	9	11	12	8	9	10
B	-	16	13	12	14	11	15	15	17	14	16
C	A	4	6	6	5	3	4	6	7	3	5
D	A	6	8	5	7	6	4	8	5	7	4
E	C	6	5	8	7	4	9	5	7	4	6
F	B, C	8	9	6	8	7	5	9	8	7	6
G	B, C	10	14	11	12	9	10	11	8	9	12
H	D, E, F	6	7	5	6	4	7	5	7	4	6
I	B, C	20	18	19	21	22	20	21	19	18	22
J	D, E, F	10	17	12	13	11	9	11	11	9	10
K	G, H	2	4	3	5	6	4	3	5	2	1

Нужно изобразить операции с помощью вершинного графа и диаграммы Ганта, затем определить критические операции, общую продолжительность проекта.

Стадия H должна выполняться субподрядчиком. Стоимость работ – 8 тыс. у.е. Но субподрядчик может начать работы только на 6 недель позже запланированного в проекте раннего старта. Каждая неделя отсрочки окончания проекта стоит организаторам 5 тыс. у.е. Рассматриваются три возможные альтернативы решения проблемы: 1) ждать, когда субподрядчик сможет приступить к выполнению работ; 2) нанять другого субподрядчика, который может приступить к выполнению работ в запланированный по проекту день, выполнит работы по стадии H за 8 недель, но запрашивает сумму 15 тыс. у.е.; 3) использовать собственных инженеров и рабочих, которые сейчас работают по стадии E, для выполнения стадии H. Это приведет к удлинению стадии E на 2 недели и ее удорожанию на 5 тыс. у.е. Работы по стадии H будут в этом случае начаты в срок, но будут выполнены за 10 недель и будут стоить 9 тыс. у.е. Какую альтернативу следует предпочесть?

**Задание 2. «Финансирование проектов» – Разработать графики расчетов по финансированию проекта.** Составить графики погашения кредита банка пятью способами: 1) методом погашения основной суммы долга равными долями (равномерный метод), 2) методом погашения основной суммы долга на условиях отсрочки в конце срока финансирования, 3) методом погашения основной суммы и процентов постоянными срочными платежами (метод постоянного аннуитета), 4) методом погашения основной суммы и долга и начисленных процентов на условиях отсрочки в конце срока финансирования, 5) методом погашения основной суммы долга по закону возрастающей арифметической прогрессии.

Кредит получен в размере 100 тыс. руб. сроком на 5 лет. Проценты начисляются в конце каждого полугодия. Номинальная ссудная ставка – 20% годовых.

**Задание 3. «Статический метод оценки эффективности проектов» – Оценить эффективность проекта статическим методом.**

Оценить эффективность использования земельного участка сельскохозяйственного назначения под выращиванием картофеля. Площадь участка 5 га, цена за 1 га – 10 тыс. руб., затраты на оформление земли в собственность – 11 тыс. руб., обустройство заградительной канавы вокруг участка – 9 тыс. руб. Срок службы канавы – 2 года. Затраты труда на посев, выращивание и уборку составят 2000 человеко-часов, один час труда стоит 100 руб., затраты на удобрения составляют 40 тыс. руб./га, посадочный материал – 15 тыс. руб./га, средства защиты картофеля – 5 тыс. руб./га, транспортные услуги – 500 руб. за тонну картофеля, механизированные работы – 30 тыс. руб./га, налог на землю – 5 тыс. руб. за участок, отчисления в социальные фонды – 30% от фонда оплаты труда, прочие налоги и платежи – 6 тыс. руб., управленческие расходы – 2 тыс. руб. Урожайность картофеля – 50 т/га, цена реализации – 5 руб./кг. В деревне проживает 100 жителей, доходы жителей составляли в год – 3 млн. руб.

### Перечень заданий к выполнению расчетно-аналитической работы

**Задание 1.** Промышленная фирма заключила контракт о производстве партии станков, предназначенных к использованию крупным предприятием обувной промышленности для массового производства обуви. Ниже перечислены операции, которые необходимо выполнить в процессе разработки и производства этих станков:

Обозначение операции	Операция	Непосредственно предшествующая операция
A	Составление сметы затрат	-
B	Согласованные оценки	A
C	Покупка собственного оборудования	B
D	Подготовка конструкторских проектов	B
E	Строительство основного цеха	D
F	Монтаж оборудования	C, E
G	Испытания оборудования	F
H	Определение типа модели	D
I	Проектирование внешнего корпуса	D
J	Создание внешнего корпуса	H, I
K	Конечная сборка	G, J
L	Контрольная проверка	K

Нужно изобразить операции с помощью стрелочного графа.

**Задание 2.** Компания с ограниченной ответственностью «MR» разрабатывает проект небольшого масштаба. Основная информация о нем дана в таблице:

Стадия	Предшественник	Продолжительность, недель
A	-	11
B	-	16
C	A	4
D	A	6
E	C	6
F	B, C	8
G	B, C	10
H	D, E, F	6
I	B, C	20
J	D, E, F	10
K	G, H	2

Нужно изобразить операции с помощью вершинного графа и диаграммы Ганта, затем определить критические операции, общую продолжительность проекта.

Стадия H должна выполняться субподрядчиком. Стоимость работ – 8 тыс. у.е. Но субподрядчик может начать работы только на 6 недель позже запланированного в проекте

раннего старта. Каждая неделя отсрочки окончания проекта стоит организаторам 5 тыс. у.е. Рассматриваются три возможные альтернативы решения проблемы: 1) ждать, когда субподрядчик сможет приступить к выполнению работ; 2) нанять другого субподрядчика, который может приступить к выполнению работ в запланированный по проекту день, выполнит работы по стадии Н за 8 недель, но запрашивает сумму 15 тыс. у.е.; 3) использовать собственных инженеров и рабочих, которые сейчас работают по стадии Е, для выполнения стадии Н. Это приведет к удлинению стадии Е на 2 недели и ее удорожанию на 5 тыс. у.е. Работы по стадии Н будут в этом случае начаты в срок, но будут выполнены за 10 недель и будут стоить 9 тыс. у.е.. Какую альтернативу следует предпочесть?

**Задание 3.** Компания с ограниченной ответственностью ООО выполняет заказ, полученный от ее потребителя. Необходимая информация – в таблице:

Операция	Непосредственно предшествующая операция	Срок, дней			Стоимость для ожидаемой продолжительности, у.е.
		оптимистически	наиболее вероятный	пессимистически	
А	-	3	4	5	1000
В	-	4	7	10	1400
С	-	4	5	6	2000
Д	А	5	6	7	1200
Е	В	2	2,5	6	900
Ф	С	10	10,5	14	2500
Г	Д, Е	3	4	5	800
Н	Г, Ф	1	2	9	300

Косвенные издержки, связанные с выполнением проекта, составляют 300 у.е. в день. В контракте, заключенном с потребителем, оговорено, что если заказ не будет выполнен в течение 15 дней, сумма штрафа составит 100 у.е. за каждый последующий день. Используя метод PERT: 1) построить сетевой граф. Каково ожидаемое значение времени выполнения всего проекта? Каково значение соответствующей стоимости? 2) Какой путь в графе является критическим? 3) Какова вероятность того, что проект будет завершен без выплаты штрафов?

**Задача 4.** В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшествующей работы
А	Поступление покупателя	-
Б	Ожидание покупателем консультанта	А
В	Выяснение потребностей покупателя	А
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заключительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Задание

1. составьте сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.
2. используя метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.
3. определите среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

Код работы	Наиболее вероятная продолжительность работ, мин.	Оптимистическая	Пессимистическая
А	10	3	20
Б	30	15	75
В	15	5	25
Г	20	15	30
Д	25	10	35
Е	45	20	60
Ж	15	10	25
З	25	15	45
И	15	10	30
К	20	15	30

#### **Ситуационные задачи**

**Ситуация 1.** Рассматривается проект организации мини-пивоварни Компанией «Пивовар». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготовляемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить непастеризованное пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Московской области. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах Подмосковья.

**Ситуация 2.** Московский банк планирует выйти на региональные рынки РФ. В связи с этим предполагается использование стратегии горизонтальной интеграции (поглощение региональных банков в целях создания холдинга федерального уровня). Собственными финансовыми средствами банк располагает.

**Ситуация 3.** Рассматривается проект проведения городского праздника посвященного «Дню защиты детей». Администрация города финансирует 50% от сметы в размере 3 млн. рублей, остальные средства планируется получить из спонсоров и рекламодателей.

**Ситуация 4.** Рассматривается проект строительства жилого многоквартирного дома в г. Москве. Планируется начать продажи квартир до окончания строительства. Архитектурный проект утвержден, разрешение на строительство получено. При этом у Вас нет собственных возможностей для осуществления строительства (техники, трудовых ресурсов и т.д.). Сроки, согласно плану строительства не должны превышать 3 лет. Собственными финансовыми ресурсами Вы располагаете не в достаточной степени.

**Ситуация 5.** Вы решили из регионального общественного движения «Наша Россия» (5 тысяч членов) превратиться в федеральную политическую партию под тем же

названием с представительствами в 50-и регионах и с общей численностью членов партии не менее 50 тысяч человек. Финансирование планируется получить от членских взносов (25%), а остальное за счет пожертвований сочувствующих программе вашей партии представителей бизнеса.

#### **Вопросы и задания к ситуациям:**

1. Выберите для данного проекта тип организационной структуры. Объясните свой выбор.
2. Сформулируйте миссию данного проекта.
3. Предложите для рассматриваемого проекта корпоративную стратегию. Объясните свой выбор.
4. К какому типу относится данный проект.
5. Проведите SWOT-анализ приведенной ситуации.
6. Проведите PEST-анализ для данного проекта.
7. Сформулируйте видение данного проекта.
8. Постройте коммуникационную структуру данного проекта.
9. Постройте график СРМ данного проекта.
10. Постройте диаграмму Ганта данного проекта.
11. Постройте диаграмму PERT данного проекта.
12. Постройте карту стратегических групп для данного проекта.
13. Постройте цепочку ценностей данного проекта.
14. Постройте отраслевую цепочку ценностей для отрасли, в которой действует данный проект.
15. Разработайте и обоснуйте систему мотивации персонала (торгового, производственного, менеджеров среднего или высшего звена и др.) для проекта:
  - Систему материального стимулирования;
  - Систему нематериального стимулирования.
16. Разработайте и обоснуйте систему обучения и повышения квалификации персонала проекта:
  - Для персонала низового уровня;
  - Для менеджеров среднего звена;
  - Для руководителей организации.
17. Разработайте и обоснуйте систему адаптации сотрудника в проекте.
18. Разработайте и обоснуйте направления совершенствования корпоративной культуры проекта.
19. Разработайте и обоснуйте структуру службы управления персоналом организации:
  - Количественный состав службы управления персоналом;
  - Качественный состав службы управления персоналом;
  - Функциональные направления деятельности службы управления персоналом.
20. Предложите варианты стимулирования сбыта для данного товара (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.
21. Выберите наиболее приоритетное, на Ваш взгляд, средство маркетинговой коммуникации для привлечения покупателей продукции (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.
22. Окажет ли положительное влияние на поиск партнеров и уровень продаж внедрение системы управление качеством на основе ISO 9000? Объясните, почему.
23. Если возможно ли использование технологии аутсорсинга для данного проекта, то какие из функций могут быть переданы сторонним организациям и почему.
24. Обоснуйте необходимость наличия в данном проекте своего собственного логистического отдела.
25. Проведите краткий анализ конкурентной среды организации на основе пятифакторной модели М. Портера.



26. Выберите наиболее оптимальную рыночную стратегию в данном случае на основе матрицы БКГ. Объясните свой выбор.
27. Опишите базовые бизнес-процессы данного проекта.
28. Выберите тип рекламы (информационная, стимулирующая, побуждающая, имиджевая, узнаваемость марки), которую следует использовать в первую очередь в данном случае.
29. Выберите наиболее предпочтительную, на Ваш взгляд, организационно-правовую форму проекта в данном случае. Объясните свой выбор.
30. Перечислите разделы бизнес-плана создания данного проекта.
31. Опишите методы снижения рисков при осуществлении данного проекта, которые целесообразно применить в данном случае.
32. Выберите метод формирования команды данного проекта и обоснуйте свой выбор.
33. Выберите способ финансирования данного проекта и обоснуйте свой выбор.
34. Выберите метод контроля фактического выполнения работ по данному проекту и обоснуйте свой выбор.
35. Выберите антикризисную стратегию для данного случая и обоснуйте свой выбор.
36. Выберите инновационную стратегию для данного проекта.
37. Выберите наиболее предпочтительные методы исследования системы управления для данного проекта. Обоснуйте свой ответ.
38. Определите для данного проекта одну ключевую проблему в системе управления и предложите схему исследования и решения этих проблем с использованием метода Дельфи.
39. Постройте для данного проекта схематическое дерево целей (не менее трех уровней и семи элементов).
40. Разработайте систему контроля решений и ее основные элементы для данного проекта.
41. Предложите приоритетные типы управленческих решений в данного проекта.
42. Предложите технологию принятия решений для данного проекта.
43. Спрогнозируйте развитие ситуации с помощью метода разработки сценариев для данного проекта.

Планом предусмотрено: лекции - 16 час.; практика -30 час.; самостоятельная работа - 62. Итого – 108 часа.

Лекции		Практика		Творческие задания и задачи		текущий контроль	Итого за семестр
час	баллов за 1 час	час	баллов за 1 час	кол-во задач	баллов за задачу		
8	3	14	3	7	3	20	107
8	3	16	3	8	3	20	116
	48		90		45	40	223

Оценка самостоятельной работы оценивается по результатам защиты задач и итогам текущего контроля. \*Фонд оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации приведен в приложении к рабочей программе.

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (представлен в приложении 1)**

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### 8.1 Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении	Семестр	Количество экземпляров	
						в библиотеке	на

				разделов			кафедр е
1	Управление проектами [Электронный ресурс] : учеб. пособие	Е.И. Куценко, Д.Ю. Вискова, И.Н. Корабейников, Н.В. Лучко, О.В. Солдаткина, Н.Е. Рябикова,	Оренбург : ОГУ, 2016. — 269 с.	1,2 модули	4	<a href="https://rucont.ru/efd/468918">https://rucont.ru/efd/468918</a>	эл. пос
2	Управление проектами: Учебник	А.А. Грудкин, А.А. Грудкин	Орёл : Изд-во Орел ГАУ, 2015 -316 с.	1,2 модули	4	<a href="http://rucont.ru/efd/349363">http://rucont.ru/efd/349363</a>	Эл. пос
3	Управление проектами : учебное пособие (краткий курс лекций)	Беликова, И.П.	Ставрополь : СтГАУ, 2014 — 80 с	1,2 модули	4	<a href="http://rucont.ru/efd/314451">http://rucont.ru/efd/314451</a>	Эл. пос

## 8.2 Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров	
						в библиотеке	на кафедр
1	Управление проектами [Электронный ресурс]	Корнеева, И.Г.	М. : ГАОУ ВПО МГИИТ имени Ю.А. Сенкевича, 2012. — 20 с.	1,2 модули	4	<a href="https://rucont.ru/efd/192205">https://rucont.ru/efd/192205</a>	Эл. пос
2	Управление проектами : учебное пособие (краткий курс лекций)	Беликова, И.П.	Ставрополь: СтГАУ, 2014 — 80 с.	1,2 модули	4	<a href="http://rucont.ru/efd/314451">http://rucont.ru/efd/314451</a>	Эл. пос
3	Куценко, Е. И. Управление проектами [Электронный ресурс] : метод. указания	Д. Ю. Калмыкова, Е. И. Куценко	Оренбург: ОГУ, 2014. — 61 с.	1,2 модули	4	<a href="https://rucont.ru/efd/271405">https://rucont.ru/efd/271405</a>	Эл. пос
4	Управление проектами с использованием Microsoft Project [Электронный ресурс]	С.Ю. Балашева	Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2014. — 102 с.	1,2 модули	4	<a href="https://rucont.ru/efd/310643">https://rucont.ru/efd/310643</a>	Эл. пос
7	Управление программными проектами [Электронный ресурс] : учеб. пособие	Я.А. Мостовой	Самара : Изд-во ПГУТИ, 2016. — 103 с.	1,2 модули	4	<a href="https://rucont.ru/efd/565113">https://rucont.ru/efd/565113</a>	Эл. пос
8	Социально	С. Н. Калюгина,	Ставрополь :	1,2	4	<a href="https://rucont.ru/efd/314451">https://rucont.ru/efd/314451</a>	Эл. пос

	ориентированное управление инновационными проектами [Электронный ресурс]: монография	В. Ю. Макарьева, Л. И. Ушвицкий	изд-во СКФУ, 2016 .— 122 с.	модули		<a href="http://nt.ru/efd/622889">nt.ru/efd/622889</a>	
9	Управление региональными проектами и программами [Электронный ресурс]: учебное пособие	С. Б. Рудич, И. В. Новикова	Ставрополь : изд-во СКФУ, 2017 .— 278 с.	1,2 модули	4	<a href="https://ruco.nt.ru/efd/622857">https://ruco.nt.ru/efd/622857</a>	Эл. пос

### 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет-портал ФГБОУ ВО «Ижевская ГСХА» (<http://portal/izhgsha.ru>);

Сайт <http://pravo.gov.ru>

Журналы по экономическим наукам - <http://www.medien.ru/ekonomicheskie-zhurnaly#ego1>

Сайт Министерства экономического развития РФ - <http://www.economy.gov.ru/minrec/main>

Сайт Министерства экономики УР - <http://economy.udmurt.ru/>

Бланки документов и унифицированных форм [www.blanki.ru](http://www.blanki.ru);

Бесплатная консультационная служба: оперативная экономико-правовая информация, новые нормативные документы с комментариями и разъяснениями [www.akdi.ru](http://www.akdi.ru);

### 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Перед изучением дисциплины студенту необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, размещенной на портале и просмотреть основную литературу, приведенную в рабочей программе в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Книги, размещенные в электронно-библиотечных системах доступны из любой точки, где имеется выход в «Интернет», включая домашние компьютеры и устройства, позволяющие работать в сети «Интернет». Если выявили проблемы доступа к указанной литературе, обратитесь к преподавателю (либо на занятиях, либо через портал академии).

Для изучения дисциплины необходимо иметь чистую тетрадь, объемом не менее 48 листов для выполнения заданий. Перед началом занятий надо бегло повторить материал из курсов дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Организация производства на предприятии отрасли», «Организация предпринимательской деятельности», «Теория организации», «Информационные технологии в менеджменте», «Финансовый учет» и др. дисциплины.

Для эффективного освоения дисциплины рекомендуется посещать все виды занятий в соответствии с расписанием и выполнять все домашние задания в установленные преподавателем сроки. В случае пропуска занятий по уважительным причинам, необходимо подойти к преподавателю и получить индивидуальное задание по пропущенной теме.

Полученные знания и умения в процессе освоения дисциплины студенту рекомендуется применять для решения своих задач, не обязательно связанных с программой дисциплины.

Владение компетенциями дисциплины в полной мере будет подтверждаться Вашим умением ставить конкретные задачи по исследованию проблем управления бизнес-процессами и решать их с использованием общих и специальным методов исследований.

Полученные при изучении дисциплины знания, умения и навыки рекомендуется использовать при выполнении курсовых и выпускных квалификационных работ, а также на производственных практиках.

### **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Поиск информации в глобальной сети Интернет  
 Работа в электронно-библиотечных системах  
 Работа в ЭИОС вуза (работа с порталом и онлайн-курсами в системе moodle.izhgsha.ru)  
 Мультимедийные лекции  
 Работа в компьютерном классе  
 Компьютерное тестирование

*При изучении учебного материала используется комплект лицензионного программного обеспечения следующего состава:*

1. Операционная система: Microsoft Windows 10 Professional. Подписка на 3 года. Договор № 9-БД/19 от 07.02.2019. Последняя доступная версия программы. Astra Linux Common Edition. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

2. Базовый пакет программ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Microsoft Office Standard 2016. Бессрочная лицензия. Договор №79-ГК/16 от 11.05.2016. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №0313100010014000038-0010456-01 от 11.08.2014. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №26 от 19.12.2013. Microsoft Office Professional Plus 2010. Бессрочная лицензия. Договор №106-ГК от 21.11.2011. Р7-Офис. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

3. Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «КонсультантПлюс». Соглашение № ИКП2016/ЛСВ 003 от 11.01.2016 для использования в учебных целях бессрочное. Обновляется регулярно. Лицензия на все компьютеры, используемые в учебном процессе.

4.«1С:Предприятие 8 через Интернет для учебных заведений» (<https://edu.1cfresh.com/>) со следующими приложениями: 1С: Бухгалтерия 8, 1С: Управление торговлей 8, 1С:ERP Управление предприятием 2, 1С: Управление нашей фирмой, 1С: Зарплата и управление персоналом. Облачный сервис.

*Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:*

Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «КонсультантПлюс».

### **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Тип аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы
Лекции	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитория, укомплектованная

	специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: переносной компьютер, проектор, доска, экран.
Практики	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: переносной компьютер, проектор, доска, экран
Самостоятельная работа	Помещение для самостоятельной работы. Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
Общее помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»

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

### 1.1 Паспорт фонда оценочных средств

Название раздела, модуля	Код контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства для проверки знаний (1-й этап)	Оценочные средства для проверки умений (2-й этап)	Оценочные средства для проверки владений (навыков) (3-й этап)
Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	ПК-4	Вопросы 11-13 Тесты по модулю 6,7, 28-32	Вопросы к ситуационным задачам 30, 31, 48	Кейсы 3-5
	ПК –6	Вопросы 1-10, 51-55 Тесты по модулю 1-32	Вопросы к ситуационным задачам 1-9, 21-26, 32, 34-37	Кейсы 1-5
	ПК-16	Вопросы 11-13 Тесты по модулю 6,7, 28-32	Вопросы к ситуационным задачам 30, 31, 48	Кейсы 3-5
Модуль 2. Методологические основы управления проектами	ПК-4	Вопросы 14-50, Тесты по модулю 16,17, 31-33	Вопросы к ситуационным задачам 33, 44-47	Задачи 6-11
	ПК –6	Вопросы 33-47, 56-70 Тесты по модулю 1-33	Вопросы к ситуационным задачам 10-20, 27-29, 38-43	Задачи 1-5
	ПК-16	Вопросы 14-50, Тесты по модулю 16,17, 31-33	Вопросы к ситуационным задачам 33, 44-47	Задачи 6-11

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

В процессе освоения дисциплины студент осваивает и развивает следующие компетенции:

- умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решения по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4);

- способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

- владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать типы проектов и программ, типы структур управления проектами, методы и инструменты планирования, контроля, анализа, организации, оптимизации и внедрения проектов и программ, методы, виды и формы финансирования и финансового планирования, принципы, методы и критерии оценки проектов, методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала при разработке и обосновании проектов. Уметь разрабатывать организационные структуры управления, планы реализации, системы координации, мотивации, контроля проектов и программ, оптимизировать сроки и стоимость проектов и программ, оценивать доходность и эффективность, составлять финансовые планы инвестиционных решений, проектов, применять методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов. Владеть методами и навыками управления проектами с использованием современного инструментария бюджетирования, контроля, анализа, мотивации, организации, оптимизации проектов и программ, методами и навыками финансового планирования, анализа и оценки эффективности проектов, а также отдельных методов их финансирования, навыками и методами финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов.

**Таблица 1.2 – Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы по направлению подготовки – Менеджмент. Дисциплина «Управление проектами»**

Наименование дисциплины	Этапы формирования профессиональных компетенций					
	ПК-6			ПК-16		
Этапы формирования компетенции	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть
Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Модуль 2. Методологические основы управления проектами	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Наименование дисциплины	Этапы формирования профессиональных компетенций					
Этапы формирования компетенции	ПК-4			Знать	Уметь	Владеть
	Знать	Уметь	Владеть			
Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3			
Модуль 2. Методологические основы управления проектами	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3			



**Таблица 1.3 - Перечень компетенций с указанием этапов их формирования**

Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решения по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала при разработке и обосновании проектов	применять методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов	навыками и методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	типы проектов и программ, типы структур управления проектами, методы и инструменты бюджетирования, контроля, анализа, организации, оптимизации и внедрения проектов и программ	разрабатывать организационные структуры управления, планы реализации, системы координации, мотивации, контроля проектов и программ, оптимизировать сроки и стоимость проектов и программ	методами и навыками управления проектами с использованием современного инструментария бюджетирования, контроля, анализа, мотивации, организации, оптимизации проектов и программ
ПК-16	владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	методы, виды и формы финансирования и финансового планирования, принципы, методы и критерии оценки проектов	оценивать доходность и эффективность, составлять финансовые планы инвестиционных решений, проектов	методами и навыками финансового планирования, анализа и оценки эффективности проектов, а также отдельных методов их финансирования

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показателями уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования являются:

### 1-й этап (уровень знаний):

- Умение отвечать на основные вопросы и тесты на уровне понимания сути – удовлетворительно (3).
- Умение грамотно рассуждать по теме задаваемых вопросов – хорошо (4)
- Умение формулировать проблемы по сути задаваемых вопросов – отлично (5)

### 2-й этап (уровень умений):

- Умение решать простые задачи с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).
- Умение решать задачи средней сложности – хорошо (4).
- Умение решать задачи повышенной сложности, самому ставить задачи – отлично (5).

### 3-й этап (уровень владения навыками):

- Умение формулировать и решать задачи из разных разделов с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).
- Умение находить проблемы, решать задачи повышенной сложности – хорошо (4).
- Умение самому ставить задачи, находить недостатки и ошибки в решениях – отлично (5).

**Таблица 1.4 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций**

Код компетенции	Содержание компетенции в соответствии с ФГОС ВО	Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования	Показатели результатов обучения по уровням освоения материала		
			Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решения по финансированию,	<b>Знать (1 этап):</b> методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, дивидендной политики и структуры капитала при	отдельные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений по финансированию, дивидендной политики и структуры капитала при	методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, дивидендной политики и структуры капитала при	методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, дивидендной политики и структуры капитала при

	формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	разработке и обосновании проектов <b>Уметь (2 этап):</b> применять методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов	разработке проектов применять некоторые методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке проектов		при разработке и обосновании проектов применять методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке проектов
		<b>Владеть (3 этап):</b> навыками и методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов	отдельными навыками и методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке проектов	навыками и методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке проектов	навыками и методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала и при разработке и обосновании проектов
ПК-6	способностью участвовать в управлении	<b>Знать (1 этап):</b> типы проектов и программ, типы структур	типы проектов и программ, типы структур управления проектами, методы и	типы проектов и программ, типы структур управления проектами, методы и	типы проектов и программ, типы структур управления

	проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	управления проектами, методы и инструменты бюджетирования, контроля, анализа, организации, оптимизации и внедрения проектов и программ	инструменты бюджетирования, контроля, анализа проектов и программ	инструменты бюджетирования, контроля, анализа, организации проектов и программ	проектами, методы и инструменты бюджетирования, контроля, анализа, организации, оптимизации и внедрения проектов и программ
		<b>Уметь (2 этап):</b> разрабатывать организационные структуры управления, планы реализации, системы координации, мотивации, контроля проектов и программ, оптимизировать сроки и стоимость проектов и программ	разрабатывать организационные структуры управления, планы реализации, системы координации, мотивации проектов и программ	разрабатывать организационные структуры управления, планы реализации, системы координации, мотивации, контроля проектов и программ	разрабатывать организационные структуры управления, планы реализации, системы координации, мотивации, контроля проектов и программ, оптимизировать сроки и стоимость проектов и программ
		<b>Владеть (3 этап):</b> методами и навыками управления проектами с использованием современного инструментария бюджетирования, контроля, анализа, мотивации, организации, оптимизации проектов и программ	методами и навыками управления проектами с использованием современного инструментария бюджетирования, контроля, анализа проектов и программ	методами и навыками управления проектами с использованием современного инструментария бюджетирования, контроля, анализа, мотивации, организации проектов и программ	методами и навыками управления проектами с использованием современного инструментария бюджетирования, контроля, анализа, мотивации, организации, оптимизации проектов и программ
ПК-16	владением навыками оценки инвестиционных	<b>Знать (1 этап):</b> методы, виды и формы финансирования и	методы, виды и формы финансирования и финансового	методы, виды и формы финансирования и финансового	методы, виды и формы финансирования и финансового

проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	финансового планирования, принципы, методы и критерии оценки проектов	планирования, критерии оценки проектов	планирования, методы и критерии оценки проектов	планирования, принципы, методы и критерии оценки проектов
	<b>Уметь (2 этап):</b> - оценивать доходность и эффективность, составлять финансовые планы инвестиционных решений, проектов	оценивать доходность и эффективность, составлять финансовые планы инвестиционных решений, проектов	оценивать доходность и эффективность, составлять финансовые планы инвестиционных решений, проектов	оценивать доходность и эффективность, составлять финансовые планы инвестиционных решений, проектов
	<b>Владеть (3 этап):</b> методами и навыками финансового планирования, анализа и оценки эффективности проектов, а также отдельных методов их финансирования	методами и навыками финансового планирования, анализа эффективности проектов	методами и навыками финансового планирования, анализа и оценки эффективности проектов	методами и навыками финансового планирования, анализа и оценки эффективности проектов, а также отдельных методов их финансирования

На основании приведенных показателей уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования определяется методика оценивания уровня сформированности компетенций в целом по дисциплине:

- оценка «удовлетворительно» ставится студенту, посредственно (неплохо – однако имеются серьезные недочеты, результаты удовлетворяют минимальным требованиям) овладевшему элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему знания, умения и владения по основному программному материалу по дисциплине «Управление проектами» в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допускающему неточности в соответствующих ответах на зачете;

- оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему (хорошо – в целом серьезная работа, но с рядом замечаний, очень хорошо – выше среднего уровня, но с некоторыми недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему полные знания, умения и владения по всему программному материалу по дисциплине «Управление проектами», освоившему основную рекомендуемую литературу, показавшему стабильный характер знаний, умений, навыков и способному к их самостоятельному применению, обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности;

- оценка «отлично» ставится студенту овладевшему (показавшему блестящие результаты с незначительными недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему глубокие знания, всестороннее умение и владение навыками по всему программному материалу по дисциплине «Управление проектами», освоившему основную и дополнительную литературу, показавшему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний, приобретенных умений и навыков.

- оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему (требуется выполнение некоторой дополнительной работы или значительного объема работы, либо повтора курсы в установленном порядке, либо основание для отчисления) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть допустившему существенные проблемы в знаниях, умениях и навыках по основному программному материалу по дисциплине «Управление проектами», допустившему принципиальные ошибки в соответствующих ответах на экзамене, которые не позволяют ему продолжить обучение без дополнительной подготовки по данной дисциплине;

- оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично»;

- оценка «не зачтено» соответствует критериям оценки «неудовлетворительно».

**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**

**3.1 Тестовые задания, необходимые для контроля знаний, умений и навыков (характеризующих этапы формирования компетенций) студентов по дисциплине «Управление проектами»**

**Модуль 1. Теоретические сущность и особенности управления проектами**

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

- а) управление;
- б) управление проектом;
- в) администрирование;
- г) координация;
- д) управленческое решение.

**2. 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.

**3. 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.

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

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

**5. 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.

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

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

**7. 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.

**8. 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.

**9. Метод, позволяющий оптимизировать продолжительность выполнения работ с учетом их стоимости, — это:**

- а) GERT;
- б) PERT/COST;
- в) ПАТТЕРН-метод;
- г) метод оценки и пересмотра планов;
- д) метод критического пути.

**10. Автором методов построения и расчета альтернативных сетевых моделей является:**

- а) А.А. Богданов;
- б) Г.С. Поспелов;

- в) С. Эльмахраби;
- г) Р. Уолкер;
- д) Дж. Дэниеле.

**11. PMBoK — это:**

- а) свод знаний по проектному управлению, разработанный Американским институтом проектного управления;
- б) совокупность методов и средств управления научно-техническими проектами;
- в) международный стандарт в области управления проектом;
- г) справочник по управлению проектом.

**12. Метод организации типового строительства, разработанный в России в 1930-е годы, называется:**

- а) поточно-гнездовым методом;
- б) методом встречных захваток;
- в) методом параллельного проектирования;
- г) поточным методом.

**13. Период развития проектного управления за рубежом, характеризующийся развитием системного подхода к управлению проектом, охватывает:**

- а) 1990-е годы;
- б) 1960-е годы;
- в) 1970-е годы.

**14. Активным деятелем, развивавшим программно-целевое управление, является:**

- а) Г.С. Пospelов;
- б) А.А. Богданов;
- в) Б.П. Горбушин;
- г) А.В. Барановский.

**15. К общим характеристикам механистических организационных структур относятся:**

- а) узкий фронт работ исполнителей;
- б) широко определенные должностные обязанности;
- в) «размытая» ответственность;
- г) объективная система вознаграждения;
- д) иерархический принцип организации.

**15. Условиями применения органистических организационных структур являются:**

- а) размытые и динамично изменяющиеся цели;
- б) возможность использования четких измерителей достигнутых результатов;
- в) значимость как материальных, так и нематериальных поощрений работников;
- г) необходимость подтверждения авторитета руководства;
- д) низкий уровень неопределенности и динамичности окружения.

**17. Статус руководителя проекта в сбалансированной матричной структуре:**

- а) постоянный;
- б) временный;
- в) неопределенный.

**18. Полномочия руководителя проекта в сильной матричной структуре:**

- а) крайне незначительны;
- б) расширенные;
- в) широкие.

**19. Эффективность использования функциональной организационной структуры при реализации схемы всеобщего управления проектами:**

- а) низкая;
- б) высокая;
- в) очень высокая.

**20. Эффективность использования сбалансированной матричной структуры при реализации схемы выделенной организационной структуры:**

- а) низкая;
- б) высокая;
- в) очень высокая.



**21. Эффективность использования проектно-целевой структуры при реализации схемы всеобщего управления проектами:**

- а) низкая;
- б) высокая;
- в) очень высокая.

**22. Наиболее целесообразно использовать организационных посредников в рамках:**

- а) управления по проектам;
- б) всеобщего управления проектами;
- в) двойственной организационной структуры.

**23. При реализации схемы «управление — функция управляющей фирмы» наиболее эффективна:**

- а) функциональная организационная структура;
- б) слабая матричная организационная структура;
- в) проектно-целевая организационная структура.

**24. Соотнесите периоды развития проектного управления в России с их характеристиками.**

- 1) 1930—1950-е годы
- 2) 1960-е годы
- 3) 1970-е годы
- 4) 1980-е годы
- 5) 1990-е годы

- а) внедрение и развитие методов сетевого планирования и управления;
- б) программно-целевое управление;
- в) предпосылки возникновения управления проектом;
- г) вхождение России в мировое сообщество управления проектом;
- д) развитие программных комплексов проектного управления.

Выберите один или несколько правильных ответов.

**25. В современных классификациях проектов существуют следующие проблемы:**

- а) отсутствуют четкие критерии для классификации проектов;
- б) выделение типов проектов носит условно-описательный характер;
- в) выделяемые типы проектов покрывают практически все виды человеческой деятельности;
- г) классификации проектов в современной литературе отсутствуют.

**26. Терминальным проектом можно назвать:**

- а) проект организационного развития предприятия;
- б) проект строительства автомобильной дороги;
- в) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков.

**27. Терминальные проекты характеризуют:**

- а) неограниченность содержания;
- б) четкость и терминальность цели;
- в) гибкость организационной структуры.

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

- а) да;
- б) нет.

**29. Развивающимся проектом можно назвать:**

- а) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- б) управление социально-экономическим развитием мегаполиса;
- в) строительство теплотрассы.

**30. Основная модель метода СФК называется:**

- а) корреляционная матрица;
- б) диаграмма соответствия;
- в) дом качества;
- г) кружок качества;
- д) структурная диаграмма.

**31. В «крыше» «дома качества» находится:**

- а) профиль сравнения с конкурентами;

- б) рейтинг нужд потребителей;
- в) классификация элементов изделия;
- г) инженерные характеристики;
- д) корреляционная матрица.

**32. В методе СФК выделяют такие фазы, как:**

- а) планирование продукта;
- б) планирование компонентов продукта;
- в) проектирование процесса;
- г) анализ требований потребителей;
- д) проектирование производства.

**Модуль 2. Методологические основы управления проектами**

**1. График Гантта позволяет:**

- а) отразить продолжительность выполнения работ по проекту;
- б) показать логическую связь между работами по проекту;
- в) спрогнозировать ход выполнения работ по проекту.

**2. Циклограмма — это:**

- а) линейная модель, в рамках которой работы изображаются в виде наклонной линии в двухмерной системе координат, одна ось которой изображает время, а другая — объемы или структуру выполняемых работ;
- б) сетевая модель, в рамках которой работы изображаются в виде стрелок, взаимосвязанных между собой путем событий, изображаемых в виде кружков;
- в) календарный график выполнения работ, которые изображаются в виде горизонтальных отрезков на шкале времени.

**3. В управлении проектом используются такие графы, как:**

- а) дерево целей;
- б) дерево работ;
- в) организационная структура;
- г) S-кривая;
- д) сетевой график;
- е) диаграмма Исикавы.

**4. Ориентированный граф представляет собой:**

- а) граф, линии которого изображаются в виде направленных отрезков (стрелок);
- б) граф, ребра которого не пересекаются;
- в) граф, не имеющий в себе замкнутых контуров;
- г) граф, вершины которого соединяются простыми (не направленными) отрезками.

**5. Ориентированный граф состоит из:**

- а) вершин и дуг;
- б) вершин и ребер;
- в) структуры и поля.

**6. Метод критического пути был впервые применен:**

- а) при организации военных поставок во время Второй мировой войны;
- б) в программе Polaris;
- в) при строительстве и обслуживании химических заводов фирмы DuPont.

**7. Методы управления на основе сетевых моделей получили название:**

- а) методы обзора и пересмотра программ;
- б) методы сетевого планирования и управления;
- в) программно-целевой подход;
- г) методы критического пути.

**8. Ожидание — это:**

- а) технологическая или организационная взаимосвязь между событиями;
- б) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени;
- в) вынужденный простой работников, машин и механизмов.

**9. Событие — это:**

- а) результат выполнения одной или нескольких работ, позволяющий начинать следующую работу;
- б) начало работы или завершение работы;
- в) одновременное завершение или начало нескольких работ.

**10. Событие совершается:**

- а) в течение максимальной продолжительности предшествующих работ;
- б) в течение продолжительности предшествующей работы, деленной на десятичный логарифм продолжительности критического пути сетевого графика;
- в) мгновенно и не имеет продолжительности.

**11. Несколько работ входит в:**

- а) исходное событие;
- б) простое событие;
- в) сложное событие.

**12. Путь — это:**

- а) продолжительность всех работ сетевого графика;
- б) непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события сетевой модели и заканчивая завершающим;
- в) кратчайший маршрут от исходного события до завершающего.

**13. Рассчитывать аналитические параметры сети прямо на графике позволяют:**

- а) секторный метод;
- б) табличный метод;
- в) матричный метод;
- г) дробный метод;
- д) метод потенциалов.

**14. Значения параметров модели заносятся в кружки событий в случае применения:**

- а) табличного метода;
- б) метода диагональной таблицы;
- в) метода потенциалов;
- г) трехсекторного метода;
- д) дробного метода.

**15. При использовании секторных методов в кружки событий обычно заносятся:**

- а) номер события;
- б) раннее свершение события;
- в) позднее свершение события;
- г) частный резерв времени;
- д) не заносятся никаких данных.

**16. Главный вид оптимизации — это оптимизация:**

- а) по стоимости;
- б) по ресурсам;
- в) по времени.

**17. Оптимизация сетевого графика по времени производится в случаях:**

- а) когда проект не укладывается в директивные сроки;
- б) когда проект заканчивается раньше запланированного времени;
- в) когда имеются бюджетные ограничения.

**18. Методами оптимизации сетевого графика по времени являются:**

- а) сокращение продолжительности критических работ;
- б) перенос директивных сроков на более позднее время;
- в) изменение топологии сетевого графика за счет изменения технологии работ.

**19. В качестве горизонтального коридора при построении коридорного сетевого графика может использоваться:**

- а) исполнитель работы;
- б) комплекс работ;
- в) временной интервал.

**20. Сетевую матрицу можно отнести:**

- а) к коридорно-масштабным сетевым моделям;

- б) структурно-функциональным сетевым моделям;
- в) вероятностным сетевым моделям.

**21. Использование сетевых матриц для моделирования больших комплексов работ или больших и сложных проектов:**

- а) целесообразно;
- б) нецелесообразно.

**22. Разновидности матрицы ответственности отличаются друг от друга:**

- а) уровнем детализации представления структуры работ и исполнителей;
- б) набором символов, используемых для обозначения участия или ответственности;
- в) охватом работ по проекту;
- г) перечнем структурных единиц.

**23. В наиболее простой матрице ответственности используется:**

- а) два условных обозначения;
- б) одно условное обозначение;
- в) три условных обозначения;
- г) четыре условных обозначения;
- д) условные обозначения не используются.

**24. Недостатки матрицы ответственности как инструмента для информационно-технологического моделирования состоят в том, что такая матрица:**

- а) не имеет достаточно выразительных средств;
- б) нацелена на решение других задач;
- в) не позволяет отразить организационные связи между исполнителями и работами.

**25. Вертикальные области ответственности отдельных исполнителей выделяют на:**

- а) блок-схемах;
- б) сетевых матрицах;
- в) логико-информационных схемах;
- г) межфункциональных схемах.

**26. Элементы нижестоящего уровня и структуры разбиения работ образуют элемент вышестоящего уровня с использованием:**

- а) логического «И»;
- б) логического «ИЛИ»;
- в) логического «НЕ».

**27. Простейшим элементом структуры разбиения работ является:**

- а) комплекс работ;
- б) операция;
- в) пакет работ;
- г) задача;
- д) единичная работа.

**28. Ключевая ориентация структуры разбиения работ — это:**

- а) сроки;
- б) стоимость;
- в) создаваемые результаты;
- г) цели;
- д) ресурсы.

**29. Чем больше важность и неопределенность проекта, тем:**

- а) менее обязательно и строго следует использовать метод освоенного объема;
- б) последовательнее и строже должно быть использование метода освоенного объема;
- в) теснее должна быть интеграция между руководством проекта и рядовыми исполнителями при реализации метода освоенного объема.

**30. Последовательность и строгость использования метода освоенного объема характеризуется:**

- а) детализацией контролируемых элементов;
- б) более четкой ответственностью;
- в) частотой контроля;
- г) использованием программных средств;

д) количеством сотрудников.

**31. При анализе рисков используется иерархическая модель:**

- а) структура разбиения работ;
- б) дерево работ;
- в) дерево ресурсов;
- г) структура разбиения рисков;
- д) организационная структура.

**32. К методам анализа рисков можно отнести:**

- а) сетевые матрицы;
- б) анализ чувствительности;
- в) матрицу ответственности;
- г) дерево целей;
- д) метод освоенного объема.

**33. К методам минимизации рисков можно отнести:**

- а) страхование;
- б) резервирование средств;
- в) хеджирование;
- г) распределение рисков;
- д) дисконтирование.

**3.2. Вопросы к зачету и индивидуальному собеседованию, необходимые для оценки знаний, умения и навыков (характеризующих этапы формирования компетенций)**

- 1 Дайте определение проекта. Приведите различные формулировки определения. Укажите отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине "Управление проектами".
- 2 Каковы основные характеристики проекта и зависимость между ними?
- 3 Укажите основных участников проекта и их функции. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта.
- 4 По каким признакам можно классифицировать проекты?
- 5 Охарактеризуйте факторы дальнего окружения проекта, факторы ближнего окружения проекта, внутреннюю среду проекта. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении.
- 6 Укажите основные фазы жизненного цикла проекта. Как определяется жизненный цикл с точки зрения различных участников проекта (заказчика, инвестора, команды проекта)?
- 7 Охарактеризуйте концептуальную фазу проекта и приведите основные этапы этой фазы.
- 8 Охарактеризуйте фазу планирования проекта и приведите основные этапы этой фазы.
- 9 Охарактеризуйте фазу реализации проекта и приведите основные функции по управлению проектом в этой фазе.
- 10 В чем состоят фазы завершения, эксплуатации и ликвидации проекта и основные функции по управлению проектами в этих фазах?
- 11 Каковы основные задачи, назначение и принципы составления бизнес-плана?
- 12 Опишите примерную структуру бизнес-плана.
- 13 Каково содержание финансово-экономического раздела бизнес-плана?
- 14 Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта. Как определяются шаги расчета, сальдо денежных потоков.
- 15 Нарисуйте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
- 16 Каковы основные принципы анализа эффективности проектов. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?
- 17 Понятие о ценности денег во времени и необходимость учета ценности денег во времени при анализе эффективности проектов. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени?

- 18 Понятие наращения капитала и его экономический смысл. Как определить будущую стоимость денежного потока и аннуитета.
- 19 Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования? Как определить приведенную стоимость денежного потока и аннуитета?
- 20 Назовите основные критерии эффективности проектов. Какова их взаимосвязь?
- 21 Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
- 22 Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
- 23 Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
- 24 Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.
- 25 Коэффициент эффективности инвестиций проекта (ARR) и его определение.
- 26 Модифицированная внутренняя норма прибыли проекта (MIRR), определение этого критерия, и его экономический смысл, ситуации, в которых необходимо его использование.
- 27 Каковы основные принципы определения ставки дисконтирования при анализе проектов. В чем состоит понятие средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и как определить средневзвешенную стоимость капитала?
- 28 Виды эффективности проектов и особенности их расчета
- 29 Особенности определения эффективности проекта в целом, общественной и коммерческой эффективности.
- 30 Особенности определения эффективности для предприятий – участников проекта, для акционеров, региональной, федеральной и бюджетной эффективности проектов.
- 31 Назовите основные группы финансовых показателей базового предприятия и проекта как будущего предприятия (показатели, ликвидности, структуры капитала (платежеспособности), деловой активности (оборачиваемости), рентабельности.), поясните их экономический смысл. Для какой цели требуется определять эти показатели.
- 32 По каким критериям производится сравнение проектов, их ранжирование и отбор для дальнейшего финансирования? Какие виды зависимостей существуют между проектами? Какие противоречия между различными критериями могут возникать при сравнении проектов?
- 33 Какие противоречия могут возникать при сравнении и ранжировании проектов разного масштаба? При несоответствии времени денежных поступлений проектов? При несоответствии длительностей проектов? Какие Вы можете дать рекомендации по устранению этих противоречий?
- 34 Что такое «точка Фишера», как ее определить и как ее положение влияет на принятие решения о выборе более эффективного проекта.
- 35 Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта?
- 36 Дайте классификацию проектных рисков. Назовите основные методы управления рисками.
- 37 Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
- 38 Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
- 39 Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта?
- 40 В чем состоит анализ чувствительности проекта, как определяется эластичность показателей эффективности проекта.
- 41 В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков. Какие Вы знаете вероятностные меры рисков.

- 42 Поясните сущность метода Монте-Карло (метод имитационного моделирования) и его использования для анализа проектных рисков.
- 43 Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта.
- 44 Методы учета риска, использующие коррекцию ставки дисконтирования (добавку «премии за риск» к ставке дисконтирования). Назовите основные факторы, влияющие на риск проекта и величину «премии за риск».
- 45 В чем состоит метод оценки капитальных активов (CAPM) и как используется этот метод для оценки риска проекта. Какое соотношение между доходностью и риском проекта.
- 46 Назовите основные виды инфляции и основные параметры инфляции (индекс цен и темп инфляции, базисный и цепной индекс цен) Как влияет инфляция на процентные ставки по кредитам и депозитам, Как определяются номинальная и реальная процентные ставки.
- 47 Какие Вы знаете методы учета инфляции при проектировании.
- 48 Назовите основные источники финансирования проекта. Охарактеризуйте собственные, внешние и привлеченные источники финансирования.
- 49 Понятие о лизинге как источнике финансирования. Понятие о венчурном финансировании проектов.
- 50 Бюджетное финансирование проектов.
- 51 Назовите основные организационные структуры управления проектами. Организация управления проектами в рамках функциональной структуры. Достоинства и недостатки такой формы управления.
- 52 Организация управления проектами по принципу независимых команд. Достоинства и недостатки такой формы управления.
- 53 Понятие об организации проектного типа.
- 54 Матричные организационные структуры управления проектами. Слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. Достоинства и недостатки матричных организационных структур при управлении проектами.
- 55 Каковы основные принципы формирования команды проекта, примерный состав команды проекта, основные требования к менеджеру проекта.
- 56 Как производится декомпозиция проекта (структурное разбиение работ, WBS)? Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS). Как связаны WBS и разработка организационной структуры проекта (OBS).
- 57 Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
- 58 Понятие о методе критического пути (СРМ). Расчет критического пути. Прямой и обратный анализ и определение времени выполнения проекта в целом и резервов времени операций. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления.
- 59 Дополнительные возможности построения сетевых графиков (задержки времени между операциями (лаги), типы связей между операциями: от конца к началу (финиш-старт), от начала к началу (старт-старт), от конца к концу (финиш-финиш) от начала к концу (старт-финиш)).
- 60 Понятие о методе PERT расчета вероятных значений времени выполнения проекта.
- 61 Календарное планирование бюджета и ресурсов проекта с использованием сетевых методов.
- 62 В чем состоит управление и регулирование в фазах реализации и завершения проекта (управление предметной областью проекта, управление временем выполнения работ, управление бюджетом и ресурсами проекта, управление качеством, управление информационными потоками проекта, управление командой проекта, управление поставками и контрактами).
- 63 Понятие о методе освоенного объема при управлении проектом в фазе реализации. Основные показатели, которые рассчитываются этим методом.
- 64 Что представляет собой базовый план-график кумулятивных затрат проекта (S-кривая)?
- 65 Какие Вы знаете методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей работ в процессе реализации проекта?

- 66 Как определяются базовые показатели метода освоенного объема: плановый объем (PV, BCWS), фактический объем (EV, BCWP), освоенный объем (AC, ACWP)?
- 67 Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема? В чем смысл показателей "отклонение по расписанию" (SV), и "отклонение по затратам" (CV).
- 68 Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема? В чем смысл показателей "индекс выполнения расписания" (SPI) и "индекс выполнения бюджета" (CPI)?
- 69 Как осуществляется прогноз бюджета проекта методом освоенного объема? Как рассчитать прогнозную стоимость проекта (EAC) и отклонение от бюджетной стоимости проекта при его завершении (VAC).
- 70 Аудит и завершение работы над проектом. Процесс закрытия проекта. Оценка успешности выполнения проекта. Оценка работы руководителя проекта, отдельных членов команды и команды в целом.

### **3.3 Примерные темы эссе, необходимые для оценки знаний, умения и возможностей развития навыков (характеризующих этапы формирования компетенций)**

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом инвестиций, проявлении эрудиции. Эссе – это особый литературный и научный жанр, который (в нашем случае) предполагает размышление или комментарий от первого лица по поводу конкретной проблемы. Оно представляет собой собственную рациональную рефлексию (бук. - отражение разумом) на актуальные проблемы.

Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

- 1 История управления проектами и зарождение дисциплины «Проектный менеджмент»
2. Анализ эффективности реализации проекта.
3. Предпроектная подготовка и определение предметной области проектов в социальной сфере
4. Основные процессы управления проектами: процесс инициации
5. Основные процессы управления проектами: процесс планирования и организации
6. Основные процессы управления проектами: процессы исполнения и контроля
7. Основные процессы управления проектами: процесс завершения
8. Управление командой проекта
9. Управление рисками при реализации проекта
10. Управление качеством проекта
11. Управление временем проекта. Time-management проекта.
12. Развитие управления проектами в России и за рубежом
13. Управление проектом как управление изменениями
14. Отличительные особенности проектного менеджмента в социальной сфере
15. Управление проектами на основе гуманитарных технологий в социальной сфере.
16. Основы финансирования проектов, финансовое проектирование
17. Управление ресурсами проекта
18. Международные организации по управлению проектами.
19. Жизненный цикл проекта
20. Фандрайзинг проекта



### 3.4. Лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация), необходимая для оценки знаний, умения и владения навыками (характеризующих этапы формирования компетенций)

При изучении тем «Жизненный цикл и структура проекта», «Управление разработкой проекта», проводится лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация), которая направлена на поиск студентами ошибок, несоответствий, связанных с формулировками базовых понятий, трактовкой методов, способов, правил, логикой алгоритмов организационного поведения. После объявления темы лекции преподаватель сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические, поведенческие и т.д.

Цель лекции, направлена на выполнение студентами задач, связанных с понятиями, методами, правилами и алгоритмами управления проектами, внимательного прослушивания и полного освоения лекционного материала.

Ожидаемые результаты: в ходе лекции с запланированными ошибками студенты должны освоить и продемонстрировать знания, умения, владение навыками выявления ошибок в лекции-провокации, способами анализа выявленных ошибок и обоснования сделанных выводов.

Ход лекции: преподаватель объявляет тему, цель, вопросы лекции, нормативные документы, сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические и т.д. В процессе изложения лекционного материала преподаватель намеренно приводит ошибочные определения экономических категорий, ошибки в выборе участников инвестиционной деятельности. После изложения материала по каждому вопросу преподаватель спрашивает у студентов о замеченных ошибках. Студенты должны назвать ошибки. Преподаватель вместе со студентами обсуждают ошибки и вырабатывают вместе правильные определения, составляют методические рекомендации по исправлению ошибок. Такая форма работы побуждает к более качественному усвоению предложенного материала. По окончании лекции преподаватель подводит итоги лекции, отмечает и оценивает наиболее активных студентов, которые выявили намеренно допущенные ошибки.

### 3.5 Типовые задачи, кейсы и задания к ним, необходимые для оценки умений и навыков (характеризующих этапы формирования компетенций)

**Задание 1.** Промышленная фирма заключила контракт о производстве партии станков, предназначенных к использованию крупным предприятием обувной промышленности для массового производства обуви. Ниже перечислены операции, которые необходимо выполнить в процессе разработки и производства этих станков:

Обозначение операции	Операция	Непосредственно предшествующая операция
A	Составление сметы затрат	-
B	Согласованные оценки	A
C	Покупка собственного оборудования	B
D	Подготовка конструкторских проектов	B
E	Строительство основного цеха	D
F	Монтаж оборудования	C, E
G	Испытания оборудования	F
H	Определение типа модели	D
I	Проектирование внешнего корпуса	D
J	Создание внешнего корпуса	H, I
K	Конечная сборка	G, J
L	Контрольная проверка	K

Нужно изобразить операции с помощью стрелочного графа.

**Задание 2.** Компания с ограниченной ответственностью «MR» разрабатывает проект небольшого масштаба. Основная информация о нем дана в таблице:

Стадия	Предшественник	Продолжительность, недель
A	-	11
B	-	16
C	A	4
D	A	6
E	C	6
F	B, C	8
G	B, C	10
H	D, E, F	6
I	B, C	20
J	D, E, F	10
K	G, H	2

Нужно изобразить операции с помощью вершинного графа и диаграммы Ганта, затем определить критические операции, общую продолжительность проекта.

Стадия H должна выполняться субподрядчиком. Стоимость работ – 8 тыс. у.е. Но субподрядчик может начать работы только на 6 недель позже запланированного в проекте раннего старта. Каждая неделя отсрочки окончания проекта стоит организаторам 5 тыс. у.е. Рассматриваются три возможные альтернативы решения проблемы: 1) ждать, когда субподрядчик сможет приступить к выполнению работ; 2) нанять другого субподрядчика, который может приступить к выполнению работ в запланированный по проекту день, выполнит работы по стадии H за 8 недель, но запрашивает сумму 15 тыс. у.е.; 3) использовать собственных инженеров и рабочих, которые сейчас работают по стадии E, для выполнения стадии H. Это приведет к удлинению стадии E на 2 недели и ее удорожанию на 5 тыс. у.е. Работы по стадии H будут в этом случае начаты в срок, но будут выполнены за 10 недель и будут стоить 9 тыс. у.е.. Какую альтернативу следует предпочесть?

**Задание 3.** Компания с ограниченной ответственностью ООО выполняет заказ, полученный от ее потребителя. Необходимая информация – в таблице:

Операция	Непосредственный предшественник операции	Срок, дней			Стоимость для ожидаемой продолжительности, у.е.
		оптимистически	наиболее вероятный	пессимистически	
A	-	3	4	5	1000
B	-	4	7	10	1400
C	-	4	5	6	2000
D	A	5	6	7	1200
E	B	2	2,5	6	900
F	C	10	10,5	14	2500
G	D, E	3	4	5	800
H	G, F	1	2	9	300

Косвенные издержки, связанные с выполнением проекта, составляют 300 у.е. в день. В контракте, заключенном с потребителем, оговорено, что если заказ не будет выполнен в течение 15 дней, сумма штрафа составит 100 у.е. за каждый последующий день. Используя метод PERT: 1) построить сетевой граф. Каково ожидаемое значение времени выполнения всего проекта? Каково значение соответствующей стоимости? 2) Какой путь в графе является критическим? 3) Какова вероятность того, что проект будет завершен без выплаты штрафов?

**Задача 4.** В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшественников работы
A	Поступление покупателя	-

Б	Ожидание покупателем консультанта	А
В	Выяснение потребностей покупателя	А
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заключительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Задание

4. составьте сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.

5. используя метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.

6. определите среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

Код работы	Наиболее вероятная продолжительность работ, мин.	Оптимистическая	Пессимистическая
А	10	3	20
Б	30	15	75
В	15	5	25
Г	20	15	30
Д	25	10	35
Е	45	20	60
Ж	15	10	25
З	25	15	45
И	15	10	30
К	20	15	30

**Задача 5.** Производственное предприятие выпускает резинотехнические изделия. Технологический процесс предусматривает наличие двух переделов: цех А – литье, цех В – обработка. В таблице 3.14 представлены данные, характеризующие деятельность цеха А в отчетном месяце. Таблица 3.14 Показатель Количество, шт. Сумма, руб. Незавершенное производство на начало периода, 4000 8080 в том числе основные материалы 5280 добавленные затраты (40% незавершенности) 2800 Начатые обработкой изделия 55000 Незавершенное производство на конец месяца (30% завершенности) 3000 Отпущенные основные материалы 71500 Добавленные затраты 40875 Рассчитайте себестоимость полуфабрикатов, произведенных в цехе А, и стоимость не завершенного производства этого цеха, используя метод условных единиц.

**Задача 6.** Оценить эффективность использования пилорамы под производством необрезной доски. Площадь земельного участка под пилорамой 25 ар, цена за 1 ар – 20 тыс. руб., затраты на оформление земли в собственность – 15 тыс. руб., стоимость навеса под ключ – 100 тыс. руб., срок его службы – 5 лет, покупная стоимость оборудования – 350 тыс. руб., доставка оборудования – 50 тыс. руб., монтаж оборудования – 40 тыс. руб., срок службы оборудования – 10 лет. Объем выпуска досок в год – 2 тыс. куб. м, цена реализации – 6 тыс. руб./куб. м., выход необрезной доски – 90%. Затраты труда составят 6 чел.-час/куб. м, один час труда стоит 100 руб., затраты электроэнергии – 10 кВт\*час/чел.-час труда, цена 1

кВт\*час составляет 2 руб., стоимость ремонтных работ составят 10% от стоимости оборудования в год, работы по техническому обслуживанию – 50 тыс. руб. в год, затраты на запчасти и комплектующие – 50 руб./куб. м. Цена дерева-кругляка – 1200 руб./куб. м, услуги по доставке и разгрузке – 800 руб./куб. м, столько же составят услуги по погрузке и отгрузке, отчисления в социальные фонды – 30% от фонда оплаты труда, прочие налоги и платежи – 200 тыс. руб., управленческие расходы – 100 тыс. руб. в год. В деревне проживает 200 жителей, доходы жителей составляли в год – 10 млн. руб.

Задача 7. Оценить эффективность использования пилорамы под производством обрезной доски. Площадь земельного участка под пилорамой 25 ар, цена за 1 ар – 30 тыс. руб., затраты на оформление земли в собственность – 20 тыс. руб., стоимость навеса под ключ – 150 тыс. руб., срок его службы – 5 лет, покупная стоимость оборудования – 600 тыс. руб., доставка оборудования – 90 тыс. руб., монтаж оборудования – 60 тыс. руб., срок службы оборудования – 10 лет. Объем выпуска досок в год – 1,5 тыс. куб. м, цена реализации – 7 тыс. руб./куб. м., выход обрезной доски – 80%. Затраты труда составят 7 чел.-час/куб. м, один час труда стоит 100 руб., затраты электроэнергии – 10 кВт\*час/чел.-час труда, цена 1 кВт\*час составляет 2 руб., стоимость ремонтных работ составят 12% от стоимости оборудования в год, работы по техническому обслуживанию – 100 тыс. руб. в год, затраты на запчасти и комплектующие – 60 руб./куб. м. Цена дерева-кругляка – 1200 руб./куб. м, услуги по доставке и разгрузке – 700 руб./куб. м, столько же составят услуги по погрузке и отгрузке, отчисления в социальные фонды – 30% от фонда оплаты труда, прочие налоги и платежи – 150 тыс. руб., управленческие расходы – 150 тыс. руб. в год. В деревне проживает 400 жителей, доходы жителей составляли в год – 25 млн. руб.

Задача 8. Оценить экономическую эффективность инвестиционного проекта: рассчитать критерии дисконтированной стоимости, внутренней нормы рентабельности, индекса рентабельности и срока окупаемости. Чистый денежный поток имеет место в течение 6 лет: 1-й год – (-)300, второй – 50, третий – 90, четвертый – 100, пятый – 150, шестой – 200 тыс. руб. Коэффициент приведения равен 8% в год. Построить финансовый профиль инвестиционного проекта.

Задача 9. Оценить экономическую эффективность инвестиционного проекта: рассчитать критерии дисконтированной стоимости, внутренней нормы рентабельности, индекса рентабельности и срока окупаемости. Чистый денежный поток имеет место в течение 8 лет: 1-й год – (-)150, второй – 50, третий – 90, четвертый – 100, пятый – 120, шестой – 150, седьмой – 150, восьмой – 130 тыс. руб. Коэффициент приведения равен 20% в год. Построить финансовый профиль инвестиционного проекта.

Задача 10. Кредит получен в размере 30 тыс. руб. сроком на 2 года. Проценты начисляются в конце каждого квартала. Номинальная ссудная ставка – 28% годовых.

Задача 11. Кредит получен в размере 20 тыс. руб. сроком на 1 год. Проценты начисляются в конце каждого месяца. Номинальная ссудная ставка – 36% годовых.

### Ситуационные задачи

**Ситуация 1.** Рассматривается проект организации мини-пивоварни Компанией «Пивовар». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготовляемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить непастеризованное пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Московской области. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах Подмосковья.

**Ситуация 2.** Московский банк планирует выйти на региональные рынки РФ. В связи с этим предполагается использование стратегии горизонтальной интеграции (поглощение

региональных банков в целях создания холдинга федерального уровня). Собственными финансовыми средствами банк располагает.

**Ситуация 3.** Рассматривается проект проведения городского праздника посвященного «Дню защиты детей». Администрация города финансирует 50% от сметы в размере 3 млн. рублей, остальные средства планируется получить из спонсоров и рекламодателей.

**Ситуация 4.** Рассматривается проект строительства жилого многоквартирного дома в г. Москве. Планируется начать продажи квартир до окончания строительства. Архитектурный проект утвержден, разрешение на строительство получено. При этом у Вас нет собственных возможностей для осуществления строительства (техники, трудовых ресурсов и т.д.). Сроки, согласно плану строительства не должны превышать 3 лет. Собственными финансовыми ресурсами Вы располагаете не в достаточной степени.

**Ситуация 5.** Вы решили из регионального общественного движения «Наша Россия» (5 тысяч членов) превратиться в федеральную политическую партию под тем же названием с представительствами в 50-и регионах и с общей численностью членов партии не менее 50 тысяч человек. Финансирование планируется получить от членских взносов (25%), а остальное за счет пожертвований сочувствующих программе вашей партии представителей бизнеса.

#### **Вопросы и задания к ситуациям:**

1. Выберите для данного проекта тип организационной структуры. Объясните свой выбор.
2. Сформулируйте миссию данного проекта.
3. Предложите для рассматриваемого проекта корпоративную стратегию. Объясните свой выбор.
4. К какому типу относится данный проект.
5. Проведите SWOT-анализ приведенной ситуации.
6. Проведите PEST-анализ для данного проекта.
7. Сформулируйте видение данного проекта.
8. Постройте коммуникационную структуру данного проекта.
9. Постройте график СРМ данного проекта.
10. Постройте диаграмму Ганта данного проекта.
11. Постройте диаграмму PERT данного проекта.
12. Постройте карту стратегических групп для данного проекта.
13. Постройте цепочку ценностей данного проекта.
14. Постройте отраслевую цепочку ценностей для отрасли, в которой действует данный проект.
15. Разработайте и обоснуйте систему мотивации персонала (торгового, производственного, менеджеров среднего или высшего звена и др.) для проекта:
  - Систему материального стимулирования;
  - Систему нематериального стимулирования.
16. Разработайте и обоснуйте систему обучения и повышения квалификации персонала проекта:
  - Для персонала низового уровня;
  - Для менеджеров среднего звена;
  - Для руководителей организации.
17. Разработайте и обоснуйте систему адаптации сотрудника в проекте.
18. Разработайте и обоснуйте направления совершенствования корпоративной культуры проекта.
19. Разработайте и обоснуйте структуру службы управления персоналом организации:
  - Количественный состав службы управления персоналом;
  - Качественный состав службы управления персоналом;
  - Функциональные направления деятельности службы управления персоналом.
20. Предложите варианты стимулирования сбыта для данного товара (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.
21. Выберите наиболее приоритетное, на Ваш взгляд, средство маркетинговой коммуникации для привлечения покупателей продукции (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.

22. Окажет ли положительное влияние на поиск партнеров и уровень продаж внедрение системы управления качеством на основе ISO 9000? Объясните, почему.
23. Если возможно ли использование технологии аутсорсинга для данного проекта, то какие из функций могут быть переданы сторонним организациям и почему.
24. Обоснуйте необходимость наличия в данном проекте своего собственного логистического отдела.
25. Проведите краткий анализ конкурентной среды организации на основе пятифакторной модели М. Портера.
26. Выберите наиболее оптимальную рыночную стратегию в данном случае на основе матрицы БКГ. Объясните свой выбор.
27. Опишите базовые бизнес-процессы данного проекта.
28. Выберите тип рекламы (информационная, стимулирующая, побуждающая, имиджевая, узнаваемость марки), которую следует использовать в первую очередь в данном случае.
29. Выберите наиболее предпочтительную, на Ваш взгляд, организационно-правовую форму проекта в данном случае. Объясните свой выбор.
30. Перечислите разделы бизнес-плана создания данного проекта.
31. Опишите методы снижения рисков при осуществлении данного проекта, которые целесообразно применить в данном случае.
32. Выберите метод формирования команды данного проекта и обоснуйте свой выбор.
33. Выберите способ финансирования данного проекта и обоснуйте свой выбор.
34. Выберите метод контроля фактического выполнения работ по данному проекту и обоснуйте свой выбор.
35. Выберите антикризисную стратегию для данного случая и обоснуйте свой выбор.
36. Выберите инновационную стратегию для данного проекта.
37. Выберите наиболее предпочтительные методы исследования системы управления для данного проекта. Обоснуйте свой ответ.
38. Определите для данного проекта одну ключевую проблему в системе управления и предложите схему исследования и решения этих проблем с использованием метода Дельфи.
39. Постройте для данного проекта схематическое дерево целей (не менее трех уровней и семи элементов).
40. Разработайте систему контроля решений и ее основные элементы для данного проекта.
41. Предложите приоритетные типы управленческих решений в данного проекта.
42. Предложите технологию принятия решений для данного проекта.
43. Спрогнозируйте развитие ситуации с помощью метода разработки сценариев для данного проекта.
44. Составьте прогноз денежных потоков для данного проекта.
45. Оцените эффективность проекта статическим методом.
46. Составьте график расчетов за финансирование проекта.
47. Оцените эффективность проекта динамическим методом.
48. Определите перечень требуемых для проекта ресурсов, оцените их стоимость и график потребности.

### **Кейс-задачи**

#### **Задача 1 - «Постановка цели проекта и анализ основных принципов организации проекта»:**

Формулировка бизнес- проектов, включающая в себя: презентацию бизнес идей проектов; обсуждение качества формулировок наименований проектов; приведение формулировок проектов к некоторому «стандартному виду» - типа, указанного выше;

Обсуждаются домашние задания каждого студента (слушателя) на семинарском занятии в присутствии всей учебной группы, что позволяет накопить коллективный опыт в реализации задачи первых двух практических занятий по постановке и формулированию целей проектной деятельности.

Обсуждаются основные положения управления проектами, которые были изложены в лекционном модуле «1»: понятие и классификация проектов; концепция и базовые

понятия управления проектами; целесообразность перехода к проектному управлению и другие вопросы, возникающие у студентов (слушателей) на первом этапе обучения методологии проектного менеджмента.

### **Задача 2 - «Выработка стратегии достижения цели проекта и анализ жизненного цикла и структуры проекта»:**

Разработка студентами (слушателями) нескольких альтернативных стратегий достижения целей проектов, сформулированных на первых двух практических занятиях (позиция 6.1); обсуждение и анализ представленных альтернатив и выбор рациональной из них с точки зрения имеющихся возможностей и ограничений стратегии реализации предложенных вариантов стратегий; презентация (доклад с обсуждением) стратегий реализации проектов каждым студентом (слушателем) на семинарском занятии перед всей учебной группой, что также как и на занятиях «1» и «2» позволяет накапливать коллективный опыт обучающихся в проблемах выбора альтернативных стратегий реализации проектов.

Обсуждение особенностей жизненного цикла и структуры проекта по лекционным материалам второго образовательного модуля : жизненный цикл и фазы проектной деятельности; участники - команда проекта; структуризация проекта и его иерархическая структура; окружение (внешняя среда) проекта.

### **Задача 3. - «Декомпозиция структуры и фаз проекта, определение ресурсов и планирование проектной деятельности; обсуждение и анализ функциональных областей управления проектами» :**

осуществление декомпозиции сформулированных на практических занятиях «1» и «2» бизнес - проектов с учётом разработанной на занятиях «3» и «4» стратегии их реализации; оценка стоимости проектов и системы их бюджетирования; разработка страховых гарантий того, что фактические затраты по проекту не превысят плановых, либо будут найдены необходимые дополнительные страховочные средства при возможной корректировке проекта в процессе его выполнения; планирование проектной деятельности по всем функциональным областям управления проектами; презентация (обсуждение и анализ) декомпозиции проектов, представленных студентами (слушателями), на семинарских занятиях при полном составе учебной группы, что опять таки позволяет накапливать коллективный опыт проектного менеджмента на этапе декомпозиции и планирования проектной деятельности.

Обсуждение содержания и особенностей функциональных областей управления проектами по лекционному материалу соответствующего образовательного модуля «3».

### **Задача 4 - «Задачи сбалансирования менеджмента «проектного треугольника» (предметная область, сроки, стоимость) и обсуждение процессов управления проектами» :**

Взаимосвязанное планирование функциональных областей управления проектами (предметная область - объект проектирования, его цели и ожидаемые результаты от внедрения проекта; сроки реализации проекта, удовлетворяющие заказчика и исполнителя; бюджетно-плановая стоимость проектных работ и их страховочная система, разработанная на предыдущем этапе менеджерского исследования предлагаемого проекта; анализ плана работ по менеджменту качества, управлению командой проекта (коллектив специалистов-профессионалов), оценка рисков и т. д.

Обсуждение лекционного материала проблем планирования проектной деятельности, представленного в лекционных учебных модулях «4» и «5» (процессы управления проектами, управление разработкой проекта : группы и виды процессов управления проектами; фазы, сетевые модели и метод критического пути календарного планирования проектов).

### **Задача 5. - «Разработка организационной структуры проекта, анализ рисков проекта и обсуждение процессов реализации проекта»:**

Разработка организационной структуры проекта на базе матрицы логико-структурного подхода к проектированию; проблемы управления качеством, требований к руководителю

проекта; управление рисками - вероятностно-статистический методологический подход; выбор системы мотивации для проектов; защита организационной структуры проекта. Обсуждение лекционного материала учебного модуля «б»: система мониторинга, контроля и анализа результатов фактического выполнения проектной работы; корректирующие действия и управление возможными изменениями проекта; критерии завершения (оценка конца проектной деятельности) проекта, оценка и анализ заключительных результатов реализации проекта.

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

Показателями уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования являются:

1-й этап (уровень знаний):

- Умение отвечать на основные вопросы и тесты на уровне понимания сути – удовлетворительно (3).

- Умение грамотно рассуждать по теме задаваемых вопросов – хорошо (4)

- Умение формулировать проблемы по сути задаваемых вопросов – отлично (5)

2-й этап (уровень умений):

- Умение решать простые задачи с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).

- Умение решать задачи средней сложности – хорошо (4).

- Умение решать задачи повышенной сложности, самому ставить задачи – отлично (5).

3-й этап (уровень владения навыками):

- Умение формулировать и решать задачи из разных разделов с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).

- Умение находить проблемы, решать задачи повышенной сложности – хорошо (4).

- Умение самому ставить задачи, находить недостатки и ошибки в решениях – отлично (5).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.



Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Критерии оценки лекции с запланированными ошибками (лекция-провокация), интерактивной лекции "Ученик в роли учителя": оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, знания основных терминов и понятий по дисциплине.

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется, если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется, если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно»: эссе представлено, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлено студентом.

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка «хорошо» ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка «удовлетворительно» ставится,

если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка «неудовлетворительно» ставится, если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно менее 50% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 50-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-82 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 83-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки Доклад, сообщение - Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы «Отлично». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.

«Хорошо». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

«Удовлетворительно». Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.

«Неудовлетворительно». Выступление (доклад) краткий, неглубокий, поверхностный.

Критерии оценки собеседования. Собеседование - Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.:

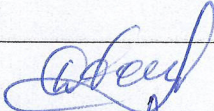
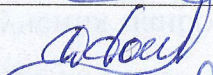
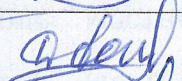

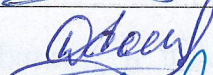

«отлично» - ставится студенту, который полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности; «хорошо» - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности; «удовлетворительно» - ставится студенту, если неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса, недостаточно правильные формулировки базовых понятий;

«неудовлетворительно» - ставится студенту, который не раскрыл основное содержание учебного материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

### ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изменения	Номер измененного листа	Дата внесения изменения и номер протокола	Подпись ответственного за внесение изменений
1	25-28	27.08.17, №1	
2	23-28	28.08.18, №1	
3	27-28	09.09.19, №1	
4	25-28	01.09.20, №1	
5	25-28	20.11.20, №3	
6	27	31.08.21, №1	
7			
8			
9			
10			
11			
12			