

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Рабочая программа дисциплины

**Управление проектами**

<i>Направление подготовки</i>	Реклама и связи с общественностью
<i>Код</i>	43.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Рекламные и маркетинговые коммуникации, PR
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

**Москва  
2024**

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

<b>Группа компетенций</b>	<b>Категория компетенций</b>	<b>Код</b>
Универсальные	Системное и критическое решение	УК-1
Профессиональные	-	ПК-5
Профессиональные	-	ПК-7

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

<b>Код компетенции</b>	<b>Формулировка компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	<p>УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие, осуществляет декомпозицию задачи</p> <p>УК-1.2 Выбирает ресурсы для поиска информации необходимой для решения поставленной задачи</p> <p>УК-1.3 Находит, критически анализирует, сопоставляет, систематизирует и обобщает обнаруженную информацию, определяет парадигму, в рамках которой будет решаться поставленная задача</p> <p>УК-1.4 Выявляет системные связи и отношения между изучаемыми явлениями, процессами и/или объектами на основе принятой парадигмы</p> <p>УК-1.5 Предлагает решение(я) задачи, оценивает достоинства и недостатки (теоретические задачи), преимущества и риски (практические задачи)</p>
ПК-5	Способен использовать результаты исследований для планирования рекламных и PR-	ПК-5.1 Применяет методы исследований в области СМИ для создания алгоритмов проектов

	кампаний и реализовывать типовые алгоритмы проектов при создании коммуникационного продукта	<p>ПК-5.2 Организует маркетинговые исследования в области СМИ и разрабатывает маркетинговую стратегию для коммуникационных продуктов</p> <p>ПК-5.3 Организует мероприятия, способствующие увеличению продаж продукции СМИ</p> <p>ПК-5.4 Осуществляет контроль и проведение оценки эффективности результатов продвижения продукции СМИ</p>
ПК-7	Способен разрабатывать и реализовывать индивидуальные и (или) коллективные проекты в сфере рекламы и связей с общественностью	<p>ПК-7.1 Использует типовые алгоритмы проектов и кампаний в сфере рекламы и связей с общественностью</p> <p>ПК-7.2 Составляет основные документы по сопровождению проекта в сфере рекламы и (или) связей с общественностью</p> <p>ПК-7.3 Использует результаты исследований для планирования рекламной или PR-кампании при создании коммуникационного продукта</p>

### 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

#### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-1		
	- методики поиска, сбора и обработки информации, метод системного анализа.	- соотносить разнородные явления и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности	- навыками работы с информационными источниками, опыт научного поиска, создания научных текстов
Код компетенции	ПК-5		
	- специфику планирования рекламной и PR-кампаний	- использовать результаты исследований при создании коммуникационного продукта в рамках	- навыками разработки коммуникационного продукта для реализации коммуникационных

		разработки коммуникационных кампаний	кампаний
Код компетенции	ПК-7		
	- проектную документацию; - основы информационного обеспечения медиапланирования;	- анализировать типы и виды документации, применяемые в менеджменте; - ориентироваться в особенностях подготовки проектной документации; - составлять медиапланы, опираясь на современные методики.	- навыками подготовки проектной документации; - соответствующими навыками обработки информации при подготовке медиаплана.

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление проектами» находится в составе части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП. Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с такими дисциплинами, как: «Управление коммуникациями», «Организационное поведение».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать универсальные и профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: авторский, проектный, маркетинговый, организационный, технологический.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Рекламные и маркетинговые коммуникации, PR

#### 5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения			
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Заочная с применением ДОТ
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	3/108	3/108	3/108	3/108
<b>Контактная работа (всего):</b>				
Занятия лекционного типа	18	12	8	2
Занятия семинарского типа	18	12	8	2
Промежуточная аттестация: экзамен	18	9	9	9
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	54	75	83	95

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

**6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы**

**6.1.1. Очная форма обучения**

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самосто- ятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		<i>Лекции</i>	<i>Иные учебные занятия</i>	<i>Практи- ческие занятия</i>	<i>Семи- нары</i>	<i>Лабора- торные раб.</i>	<i>Иные занятия</i>	
1.	Организационная система как объект проектирования	4		2				9
2.	Методы проектирования систем управления	2		4				9
3.	Планирование и организация проектных работ	4		2				9
4.	Проектирование подсистем управления	2		4				9
5.	Оценка эффективности организационного проекта	4		2				9
6.	Управление инновациями	2		4				9
	<b>Итого</b>	<b>18</b>		<b>18</b>				<b>54</b>
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>18</b>						

6.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самосто- ятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи- ческие занятия	Семи- нары	Лабора- торные работы	Иные	
1.	Организационная система как объект проектирования	2		2				10
2.	Методы проектирования систем управления	2		2				15
3.	Планирование и организация проектных работ	2		2				15
4.	Проектирование подсистем управления	2		2				10
5.	Оценка эффективности организационного проекта	2		2				15
6.	Управление инновациями	2		2				10
	<b>Итого</b>	<b>12</b>		<b>12</b>				<b>75</b>
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>9</b>						

6.1.3. Заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самосто- ятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи- ческие занятия	Семи- нары	Лабора- торные работы	Иные	
1.	Организационная система как объект	2		1				10

	проектирования							
2.	Методы проектирования систем управления	1		1				15
3.	Планирование и организация проектных работ	1		2				15
4.	Проектирование подсистем управления	2		1				15
5.	Оценка эффективности организационного проекта	1		2				15
6.	Управление инновациями	1		1				13
	Итого	8		8				83
	Промежуточная аттестация	9						

#### 6.1.4. Заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Организационная система как объект проектирования	2		2				
2.	Методы проектирования систем управления							
3.	Планирование и организация проектных работ							
4.	Проектирование подсистем управления							
5.	Оценка эффективности организационного проекта							

6.	Управление инновациями							
	Итого	2		2				95
	Промежуточная аттестация	9						

## 6.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1. Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1	Организационная система как объект проектирования	Цели, задачи и структура курса. История и методология управления проектами. Система стандартов в области управления проектами. Проект и его окружение. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов.
2	Методы проектирования систем управления	Функции и подсистемы управления проектами. Жизненный цикл и фазы проекта. Экономическая модель проектирования. Формирование финансовых ресурсов проекта. Формирование и использование финансовых ресурсов проекта. Календарно-сетевое планирование проекта. Основные участники проекта. Правовые формы организации бизнеса в разработке проектов. Правовое регулирование венчурного предпринимательства. Управление проектными рисками. Риск-менеджмент и его методы. Задачи и структура планирования проекта. Планирование проекта. Иерархическая структура работ.
3	Планирование и организация проектных работ	Сущность планирования и организации проектной деятельности. Основные компоненты процесса планирования и организации проектных работ. Методы планирования и управления проектами и ресурсами. Технология применения метода СПУ для разработки проекта. Выбор системы управления проектом. Управление коммуникациями проекта. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями проекта. Управление изменениями. Организация и контроль реализации проекта. Мотивация изменений. Управление качеством проекта. Стандарты качества. Управление качеством. Контроль качества.
4	Проектирование подсистем управления	Понятие, сущность и типы организационных структур управления предприятием. Стадии организационного проектирования. Методы проектирования подсистем управления. Направления совершенствования подсистем управления. Анализ и формирование организационных структур управления.



5	Оценка эффективности организационного проекта	Анализ схем организации предприятий. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Порядок оценки эффективности реализации организационного проекта. Организация и классификация эффектов организационного проектирования. Нормативное регулирование оценки социально-ориентированных проектов. Методики измерения экономической, коммерческой и бюджетной эффективности. Пути решения трудностей проектного управления. Мотивация проектных групп. Критерии оценки эффективности проектов организационного развития.
6	Управление инновациями	Инновационный проект - принципы и методы управления. Внешние и внутренние участники инновационного проекта. Организационные формы инновационной деятельности. Проектирование инноваций. Оценка экономической эффективности инноваций. Проектный менеджмент в инновационной деятельности. Обеспечение инновационной деятельности.

#### 6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Организационная система как объект проектирования	Понятие проекта, программы. Цели и стратегии проекта. Классификация проектов. Структуры проекта. История и методология управления проектами. Система стандартов в области управления проектами. Типы и примеры структурных моделей проекта, используемых в УП. Экономическое обоснование проекта, бизнес-план, бюджет проекта.
2.	Методы проектирования систем управления	Структурные модели проекта, используемых в УП. Проект и его окружение. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов системы управления проектами. Управляемые параметры проекта. Проектный цикл. Процессы инициации, планирования, организации, управления предметной областью проекта, управление продолжительностью, финансирование проекта. Построение календарного плана. Сетевые модели проекта, оптимизация сетевых моделей. Метод критического пути. Двойная сетевая модель распределения ресурсов в проекте.
3.	Планирование и организация проектных работ	Разработка концепции и начальная фаза проекта. Источники финансирования и маркетинг проекта. Планирование проекта. Менеджер проекта. Команда проекта. Взаимодействие участников проекта. Построение организационных структур управления

		проектами. Виды организационных структур: функциональная, проектная, матричная, смешанная. Функции и роль в разработке и выполнении. Жизненный цикл и фазы проекта. Надёжность проекта. План управления рисками. Мониторинг и контроль рисков. Механизмы страхования проектов. Управление поставками проекта. Управление контрактами и ценообразованием проектов.
4.	Проектирование подсистем управления	Управление персоналом в проекте. Подбор персонала. Развитие команды проекта. Распределение ролей в команде. Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. Программные средства для управления проектами, их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами. Концепция «всеобщего управления качеством» в проектной деятельности. Механизмы опережающего самоконтроля. Компенсационные механизмы. Оперативное управление продолжительностью проекта. Договорное регулирование проектной деятельности.
5.	Оценка эффективности организационного проекта	Критерии успехов и неудач проекта. Понятие критериев успеха и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. Мониторинг проекта. Точки контроля. Фаза завершения проекта. Постаудит.
6.	Управление инновациями	Формирование портфеля инновационных решений в проектной деятельности. Управление реализацией инновациями в проектной деятельности. Особенности управления проектом с технологической доминантой. Программные продукты в управлении проектами. Программно-целевые методы управления и реализации инновационных проектов. Оценка экономической эффективности инноваций в проектной деятельности.

### 6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1	Организационная система как объект проектирования	Цели, задачи и структура курса. История и методология управления проектами. Система стандартов в области управления проектами. Проект и его окружение. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов.
2	Методы проектирования систем управления	Функции и подсистемы управления проектами. Жизненный цикл и фазы проекта. Экономическая

		<p>модель проектирования. Формирование финансовых ресурсов проекта. Формирование и использование финансовых ресурсов проекта. Календарно-сетевое планирование проекта. Основные участники проекта. Правовые формы организации бизнеса в разработке проектов. Правовое регулирование венчурного предпринимательства. Управление проектными рисками. Риск-менеджмент и его методы. Задачи и структура планирования проекта. Планирование проекта. Иерархическая структура работ.</p>
3	Планирование и организация проектных работ	<p>Сущность планирования и организации проектной деятельности. Основные компоненты процесса планирования и организации проектных работ. Методы планирования и управления проектами и ресурсами. Технология применения метода СПУ для разработки проекта. Выбор системы управления проектом. Управление коммуникациями проекта. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями проекта. Управление изменениями. Организация и контроль реализации проекта. Мотивация изменений. Управление качеством проекта. Стандарты качества. Управление качеством. Контроль качества.</p>
4	Проектирование подсистем управления	<p>Понятие, сущность и типы организационных структур управления предприятием. Стадии организационного проектирования. Методы проектирования подсистем управления. Направления совершенствования подсистем управления. Анализ и формирование организационных структур управления.</p>
5	Оценка эффективности организационного проекта	<p>Анализ схем организации предприятий. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Порядок оценки эффективности реализации организационного проекта. Организация и классификация эффектов организационного проектирования. Нормативное регулирование оценки социально-ориентированных проектов. Методики измерения экономической, коммерческой и бюджетной эффективности. Пути решения трудностей проектного управления. Мотивация проектных групп. Критерии оценки эффективности проектов организационного развития.</p>
6	Управление инновациями	<p>Инновационный проект - принципы и методы управления. Внешние и внутренние участники инновационного проекта. Организационные формы инновационной деятельности. Проектирование инноваций. Оценка экономической эффективности инноваций. Проектный менеджмент в инновационной деятельности. Обеспечение инновационной деятельности.</p>

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Организационная система как объект проектирования	Опрос, проблемно-аналитическое задание; подготовка исследовательских, информационных и творческих проектов; тестирование, контрольные работы Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Методы проектирования систем управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание; подготовка исследовательских, информационных и творческих проектов; тестирование, контрольные работы Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
3.	Планирование и организация проектных работ	Опрос, проблемно-аналитическое задание; подготовка исследовательских, информационных и творческих проектов; тестирование, контрольные работы Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
4.	Проектирование подсистем управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание; подготовка исследовательских, информационных и творческих проектов; тестирование, контрольные работы Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
5.	Оценка эффективности организационного проекта	Опрос, проблемно-аналитическое задание; подготовка исследовательских, информационных и творческих проектов;



### *Задание 2*

Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

### *Задание 3*

Администрацией города N, в котором проживает 300 000 чел., было принято решение об организации внешкольной работы и досуга детей из многодетных семей на базе домов детского творчества и школ. В городе проживает 500 детей школьного возраста из многодетных семей. Занятия для них будут проводиться бесплатно.

Задачи данного проекта – повысить статус многодетных семей, способствовать занятости многодетных матерей, оказывать адресную социальную поддержку многодетным семьям.

Реализацию проекта планируется производить за счет средств городского бюджета, ориентировочная требуемая сумма – 3 млн. рублей.

Вопросы:

1. К какому типу классификации проектов (по каждому признаку) относятся данные проекты?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

### *Задание 4*

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

Вопросы:

1. К какому типу классификации проектов (по каждому признаку) относятся данные проекты?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

### *Задание 5*

Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты:

- 1) создание нового продукта;
- 2) реорганизация структуры фирмы;
- 3) разработка нового транспортного средства;
- 4) строительство склада;
- 5) проведение выборной кампании партии;
- 6) внедрение системы автоматического учета на складе;
- 7) переезд в новый офис;

8) организация празднования юбилея шефа.

Каковы эти условия?

#### *Задание 6*

Консультант рекомендует руководству компанией внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно “встраивание” СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность “утечки” коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

#### **ЗАДАНИЕ**

Построить “дерево решений”.

#### *Задание 7*

Правление банка поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:

- 1) начать разработку проекта;
- 2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования;
- 3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования;
- 4) приобрести описания систем премирования других банков;
- 5) составить список отличительных черт систем премирования других банков;
- 6) проконсультироваться у юриста;
- 7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта;
- 8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений;
- 9) разработать систему премирования;
- 10) провести презентацию.

Далее менеджер должен был определить последовательность выполнения каждого шага и составить сетевой график выполнения порученного проекта.

#### *Задание 8*

Выявите положительные и отрицательные аспекты и возможные способы их устранения в следующих ситуациях:

- 1) руководитель команды проекта является специалистом в предметной области, но не обладает знаниями и опытом управления проектами;
- 2) руководитель команды проекта является специалистом в управлении проектом, но не обладает знаниями в предметной области;
- 3) руководитель команды проекта не является специалистом ни в предметной области, ни в сфере управления проектом.



### Задание 9

Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

- 1) доработка анкеты – 2 дня;
- 2) пилотное исследование – 2 дня;
- 3) тиражирование анкет – 1 день;
- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
- 6) контроль качества входной информации – 10 дней;
- 7) обработка информации – 9 дней;
- 8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

- Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.
- Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.
- Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа.
- Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

### Задание 10

Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20

Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?

### Задание 11

В ходе реализации бюджетная стоимость проекта должна составить 2 млн 300 тыс. руб. Рассчитайте прогнозное отклонение стоимости проекта, если на середине срока реализации проекта плановые затраты должны составить 1 млн 500 тыс. руб., освоенный объем на отчетную дату – 1 млн 400 тыс. руб., при этом фактические затраты на отчетную дату составили 1 млн 460 тыс. руб.

### Задание 12

Осуществить отбор проектов в портфель, используя данные таблицы. Лимит объема инвестиций равен 127 млн. рублей

Проект	Направления скоринга и баллы оценки				Требуемые инвестиции, млн. рублей
	Рыночная привлекательность	Риски	Соответствие целям и стратегиям	Технологическая осуществимость	
А	5	1	9	8	17
Б	6	6	5	6	45
В	5	2	8	5	30
Г	4	2	1	1	63



Д	4	7	5	8	18
Е	1	5	2	3	68

### *Задание 13*

Предприятие приборостроения реализует проект модернизации производства. Для его осуществления необходимо осуществить следующие затраты: 1 год – 2400 млн руб., 2 год – 1750 млн руб., 1250 млн руб. Прогнозируется получение дохода начиная с первого года осуществления проекта: 1 год – 1200 млн руб., 2 год – 1500 млн руб., 1750 млн руб. Представьте расходы и доходы по проекту в виде оттока и притока денежных средств и рассчитайте величину приведенного денежного потока, если средняя стоимость инвестируемого капитала равна 14%.

### *Задание 14*

Проанализируйте приведенную ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху? Ответы обоснуйте.

## **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

### *Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Определение доходности проекта
2. Управление рисками в проектном менеджменте
3. Управление персоналом в проектах
4. Управление коммуникациями в проектах
5. Управление качеством в проекте
6. Управление закупками, поставками и контрактами
7. Выполнение базового календарного плана
8. Контроль стоимости проекта
9. Корпоративная система управления проектами в компании (КСУП)
10. Подготовка к российской и международной сертификации проектов

### *Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Критерии успеха и неудач проектной деятельности
2. Информационные технологии в управлении проектами
3. Управление стейкхолдерами в проектном менеджменте
4. Понятие, цель и задачи проектного анализа
5. Основные документы, используемые при инициализации проектам
6. Составляющие сводного плана проекта
7. Метод критического пути в проектной деятельности
8. Оценка продолжительности работ в реализации проектов
9. Мониторинг исполнения расписания проекта
10. Управление стоимостью и финансированием проекта

### *Темы эссе:*

Напишите эссе по теме:

1. История управления проектами
2. Стейкхолдеры и организационная структура управления проектами
3. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. Примеры успешных и неудачных проектов.
4. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами.
5. Корпоративная система управления проектами.
6. Порядок определения работ, составляющих критический путь
7. Порядок определения коэффициента напряженности работы
8. «Сшивание» сетевых моделей
9. Структура потребляемых материальных ресурсов
10. Определение длительности проекта

### Типовые тесты

#### 1. Генеральной целью проекта является

- 1) желаемый результат деятельности, достигаемый при реализации проекта в данных условиях;
- 2) цель, которую некоторые участники проекта хотят и могут достичь;
- 3) общая причина реализации проекта;
- 4) все ответы верны.

#### 2. К этапам создания стратегии проекта относят

- 1) реализация и контроль стратегии проекта;
- 2) оценка альтернатив и окончательный выбор стратегии;
- 3) анализ ситуаций;
- 4) все ответы верны.

#### 3. Управление проектом – это

- 1) реализация стандартных управленческих функций менеджмента по реализации проекта;
- 2) управление комплексом мер, дел, действий, направлений;
- 3) управление процессом его реализации;
- 4) все варианты верны;

#### 4. Структура декомпозиции работ – это

- 1) уровни постановки целей, выстроенных в иерархической последовательности;
- 2) совокупность взаимосвязанных элементов проекта различных степеней детализации;
- 3) схема организационной структуры проектного отдела;
- 4) все ответы верны.

#### 5. Начальная фаза жизненного цикла проекта характеризуется

- 1) максимальным объемом инвестиций;
- 2) эксплуатацией результатов проекта;
- 3) сравнительной оценкой альтернатив, небольшой интенсивностью инвестиций;
- 4) ничего из приведенного выше.

#### 6. К ближнему окружению проекта относят

- 1) участников проекта;
- 2) сферу сбыта;
- 3) коммуникации;

4) научно-технические факторы;

**7. Основная фаза ЖЦП включает**

- 1) максимальный объем инвестиций;
- 2) выявляются и справляются недостатки;
- 3) разработку концепции проекта;
- 4) все ответы верны.

**8. Внутренняя среда проекта содержит**

- 1) сферу обеспечения;
- 2) экономические и социальные условия;
- 3) потребителей продукции проекта;
- 4) сферу финансов

**9. Операционные затраты включают**

- 1) строительство нового завода;
- 2) закупка оборудования;
- 3) выплата зарплаты;
- 4) все варианты верны.

**10. Основными процессами управления проектами можно считать**

- 1) выполнение работ проекта;
- 2) контроль;
- 3) выплата зарплаты;
- 4) все варианты верны

**11. Какая из перечисленных ниже организационных структур более всего соответствует управлению проектами**

- 1) матричная;
- 2) смешанная;
- 3) дивизиональная;
- 4) функциональная

**12. К процессу управления проектами относят**

- 1) управление качеством, управление безопасностью;
- 2) выполнение работ проекта и контроль;
- 3) управление системами и изменениями;
- 4) управление временными рамками и стоимостью проектов.

**13. Определение ключевых событий и учет возможных внутренних и внешних сил воздействия на проект называется**

- 1) процессом контроля реализации проекта;
- 2) инициация проекта;
- 3) разработка и планирование;
- 4) все варианты верны.

**14. Завершение проекта характеризуется**

- 1) созданием и реализацией системы измерения учета
- 2) разделением работ по проекту между исполнителями;
- 3) выработкой направления и объема действий для успешной реализации проекта;

4) согласованиями с заказчиками необходимой документации.

**15. К функциям управления проектом относят**

- 1) управление материальными ресурсами, управление риском в проекте;
- 2) правовое обеспечение;
- 3) бухгалтерский учет, управление качеством;
- 4) все варианты верны.

**16. Учет особенностей реализации результата проекта, накладываемые отраслевой спецификой, рынком и потребительскими предложениями – это описание функции**

- 1) управление рисками в проекте;
- 2) управление качеством;
- 3) управление замыслом проекта;
- 4) управление предметной областью.

**17. При выполнении работ проекта реализуются следующие функции управления проектом**

- 1) управление контрактами, изменениями;
- 2) управление системами, конфликтами;
- 3) управление качеством, правовое обеспечение;
- 4) все ответы правильны.

**18. Несколько взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями являются**

- 1) окружением проекта;
- 2) дальним окружением проекта;
- 3) программой;
- 4) все варианты верны.

**19. Мегапроект – это**

- 1) целевая программа;
- 2) множество взаимосвязанных проектов;
- 3) проекты, объединенные общей целью, выделенными ресурсами;
- 4) все варианты верны.

**20. Управление коммуникациями осуществляется при помощи следующих действий**

- 1) анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
- 2) совещания, встречи, презентации;
- 3) документирование взаимоотношений;
- 4) а и б.

**21. Модель стратегического планирования по управлению проектом включает**

- 1) базу данных;
- 2) прогноз внешних приоритетов;
- 3) прогноз внутренних приоритетов;
- 4) 2 и 3.

**22. Несколько взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями являются**

- 1) окружением проекта;

- 2) дальним окружением проекта;
- 3) программой;
- 4) все варианты верны.

**23. Выберите правильное утверждение, соответствующее понятию «текущее планирование»**

- 1) составляющая проекта, в которой определяются процессы, действия и результаты достижения целей и миссии проекта;
- 2) управление комплексом мер, дел и действий, направленное на достижение цели проекта;
- 3) отрезок последовательной деятельности с новизной, с определенным началом и окончанием;
- 4) включает оперативные планы, в которых с помощью бюджетов и смет указываются все направления деятельности организации.

**24. К параметрам любого проекта относят**

- 1) график, смета, спецификация;
- 2) бюджет, план, матрица ответственных лиц;
- 3) качество, стоимость, время;
- 4) все варианты верны.

**25. Сетевые диаграммы**

- 1) демонстрируют все логические зависимости между заданиями;
- 2) позволяют определять приоритеты;
- 3) учитывают необходимый резерв времени для выполнения заданий;
- 4) все варианты верны;

**Типовые вопросы к контрольным работам**

1. Формирование инвестиционного замысла проекта
2. Ходатайство (декларация) о намерениях в проектном менеджменте
3. Окружение проектов, проектный цикл и структуризация проектов
4. Предынвестиционные исследования и обоснование инвестиций
5. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта
6. Бизнес-план
7. Маркетинг проекта
8. Разработка проектной документации
9. Основные принципы составления технико-экономического обоснования проекта
10. Разработка маркетинговой стратегии проекта

**7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания,

проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

### **1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

### **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть,

разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

### **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«выполнено»* ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«не выполнено»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.



Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.



Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

## **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация):**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные

ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## 9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос.

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## 10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и, по существу, излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

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

### 8.1 Основная учебная литература

1. Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89480.html>

2. Троицкая, Н. Н. Управление проектами: учебное пособие / Н. Н. Троицкая. — Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 82 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116005.html>

3. Белый, Е. М. Управление проектами: конспект лекций / Е. М. Белый, И. Б. Романова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 100 с. — ISBN 978-5-4497-1879-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127576.html>

## 8.2 Дополнительная учебная литература:

1. Муртазина, М. Ш. Управление проектами в сфере информационных технологий: учебное пособие / М. Ш. Муртазина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 64 с. — ISBN 978-5-7782-4618-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126640.html>

2. Федосеева, Т. А. Автоматизированные технологии управления проектами: учебно-методическое пособие / Т. А. Федосеева, А. О. Рыбакова. — Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2021. — 48 с. — ISBN 978-5-7264-2924-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122819.html>

## 8.3. Периодические издания

- 1 Экономика и современный менеджмент: теория и практика. ISSN 2309-3390.
- 2 Экономика и менеджмент систем управления. ISSN 2223-0432
- 3 Информационные технологии моделирования и управления ISSN 1813-9744
- 4 Актуальные вопросы современной науки ISSN 2309-9011
- 5 Право и экономика ISSN 0869-7671

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)
2. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) – бесплатная электронная Интернет библиотека.
3. <https://www.cfin.ru/> - «Корпоративный менеджмент»: бизнес-портал

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

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

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

1. Microsoft Windows Server;
  2. Семейство ОС Microsoft Windows;
  3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
  4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
  5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
  6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>
- Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

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



12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме

во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Управление проектами**

<i>Направление подготовки</i>	<b>Реклама и связи с общественностью</b>
<i>Код</i>	42.03.01
<i>Направленность (профиль)</i>	Рекламные и маркетинговые коммуникации, PR
<i>Квалификация выпускника</i>	<b>Бакалавр</b>

Москва  
2024



**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

<b>Группа компетенций</b>	<b>Категория компетенций</b>	<b>Код</b>
Универсальные	Системное и критическое решение	УК-1
Профессиональные	-	ПК-5
Профессиональные	-	ПК-7

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

<b>Код компетенции</b>	<b>Формулировка компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	<p>УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие, осуществляет декомпозицию задачи</p> <p>УК-1.2 Выбирает ресурсы для поиска информации необходимой для решения поставленной задачи</p> <p>УК-1.3 Находит, критически анализирует, сопоставляет, систематизирует и обобщает обнаруженную информацию, определяет парадигму, в рамках которой будет решаться поставленная задача</p> <p>УК-1.4 Выявляет системные связи и отношения между изучаемыми явлениями, процессами и/или объектами на основе принятой парадигмы</p> <p>УК-1.5 Предлагает решение(я) задачи, оценивает достоинства и недостатки (теоретические задачи), преимущества и риски (практические задачи)</p>
ПК-5	Способен использовать результаты исследований для планирования рекламных и PR-кампаний и	<p>ПК-5.1 Применяет методы исследований в области СМИ для создания алгоритмов проектов</p> <p>ПК-5.2 Организует маркетинговые</p>

	реализовывать типовые алгоритмы проектов при создании коммуникационного продукта	исследования в области СМИ и разрабатывает маркетинговую стратегию для коммуникационных продуктов  ПК-5.3 Организует мероприятия, способствующие увеличению продаж продукции СМИ  ПК-5.4 Осуществляет контроль и проведение оценки эффективности результатов продвижения продукции СМИ
ПК-7	Способен вести документацию по проектам и работам	ПК-7.1 Использует типовые алгоритмы проектов и кампаний в сфере рекламы и связей с общественностью  ПК-7.2 Составляет основные документы по сопровождению проекта в сфере рекламы и (или) связей с общественностью  ПК-7.3 Использует результаты исследований для планирования рекламной или PR-кампании при создании коммуникационного продукта

### 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

#### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-1		
	- методики поиска, сбора и обработки информации, метод системного анализа.	- соотносить разнородные явления и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности	- навыками работы с информационными источниками, опыт научного поиска, создания научных текстов
Код компетенции	ПК-7		
	- проектную документацию; - основы информационного обеспечения медиапланирования;	- анализировать типы и виды документации, применяемые в менеджменте; - ориентироваться в особенностях	- навыками подготовки проектной документации; - соответствующими навыками обработки

		подготовки проектной документации; - составлять медиапланы, опираясь на современные методики.	информации при подготовке медиаплана.
Код компетенции	ПК-5		
	- специфика планирования рекламной и PR-кампаний	- использовать результаты исследований при создании коммуникационного продукта в рамках разработки коммуникационных кампаний	- навыками разработки коммуникационного продукта для реализации коммуникационных кампаний

### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
<b>Повышенный уровень достижения компетенций</b>		
<b>ОТЛИЧНО</b>	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
<b>Продвинутый уровень достижения компетенций</b>		

<b>ХОРОШО</b>	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связи теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
<b>Пороговый уровень достижения компетенций</b>		
<b>УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b>	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал недостаточность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связи теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
<b>Компетенция не достигнута</b>		
<b>НЕУДОВЛЕТВОРИТ</b>	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент не усвоил значительной части материала;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;</li> <li>- не владеет системой понятий.</li> </ul>

ЕЛБН О	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

**4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине**

**Типовые вопросы к семинарским занятиям**

1. Механизмы распределения ресурсов в проектной деятельности.
2. Механизмы распределения затрат в управлении проектами.
3. Управление конфликтами в проекте.
4. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски.
5. Риск-менеджмент и его методы в проектной деятельности.
6. Матрица ответственности в проектном менеджменте.
7. Мотивация участников проекта
8. Договора коммерческой концессии, франчайзинга, договоры НИОКР
9. Основные методы стимулирования инновационной активности в проектной команде.
10. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации.

**Типовые проблемно-аналитические задания**

*Задание 1*

Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:

- а) документирование достижения;
- б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов;
- в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты;
- г) переместить оборудование и материалы;
- д) расформировать команду проекта;
- е) протестировать результаты проекта;
- ж) передать заказчику по акту результаты проекта;
- з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта;
- и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта;
- к) освободить производственные мощности;
- л) объявить об окончании проекта;
- м) написать отчеты по работе всех участников проекта.

Последовательность выполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

*Задание 2*

Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

### *Задание 3*

Администрацией города N, в котором проживает 300 000 чел., было принято решение об организации внешкольной работы и досуга детей из многодетных семей на базе домов детского творчества и школ. В городе проживает 500 детей школьного возраста из многодетных семей. Занятия для них будут проводиться бесплатно. Задачи данного проекта – повысить статус многодетных семей, способствовать занятости многодетных матерей, оказывать адресную социальную поддержку многодетным семьям. Реализацию проекта планируется производить за счет средств городского бюджета, ориентировочная требуемая сумма – 3 млн. рублей.

Вопросы:

1. К какому типу классификации проектов (по каждому признаку) относятся данные проекты?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

### *Задание 4*

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

Вопросы:

1. К какому типу классификации проектов (по каждому признаку) относятся данные проекты?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

### *Задание 5*

Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты:

- 1) создание нового продукта;
- 2) реорганизация структуры фирмы;
- 3) разработка нового транспортного средства;
- 4) строительство склада;
- 5) проведение выборной кампании партии;
- 6) внедрение системы автоматического учета на складе;
- 7) переезд в новый офис;
- 8) организация празднования юбилея шефа.

Каковы эти условия?

### *Задание 6*

Консультант рекомендует руководству компанией внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно “встраивание” СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность “утечки” коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

#### **ЗАДАНИЕ**

Построить “дерево решений”.

### *Задание 7*

Правление банка поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:

- 1) начать разработку проекта;
- 2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования;
- 3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования;
- 4) приобрести описания систем премирования других банков;
- 5) составить список отличительных черт систем премирования других банков;
- 6) проконсультироваться у юриста;
- 7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта;
- 8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений;
- 9) разработать систему премирования;
- 10) провести презентацию.

Далее менеджер должен был определить последовательность выполнения каждого шага и составить сетевой график выполнения порученного проекта.

### *Задание 8*

Выявите положительные и отрицательные аспекты и возможные способы их устранения в следующих ситуациях:

- 1) руководитель команды проекта является специалистом в предметной области, но не обладает знаниями и опытом управления проектами;
- 2) руководитель команды проекта является специалистом в управлении проектом, но не обладает знаниями в предметной области;
- 3) руководитель команды проекта не является специалистом ни в предметной области, ни в сфере управления проектом.

### *Задание 9*

Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения

маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

- 1) доработка анкеты – 2 дня;
- 2) пилотное исследование – 2 дня;
- 3) тиражирование анкет – 1 день;
- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
- 6) контроль качества входной информации – 10 дней;
- 7) обработка информации – 9 дней;
- 8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

- Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.
- Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.
- Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа.
- Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

#### *Задание 10*

Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20

Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?

#### *Задание 11*

В ходе реализации бюджетная стоимость проекта должна составить 2 млн 300 тыс. руб. Рассчитайте прогнозное отклонение стоимости проекта, если на середине срока реализации проекта плановые затраты должны составить 1 млн 500 тыс. руб., освоенный объем на отчетную дату – 1 млн 400 тыс. руб., при этом фактические затраты на отчетную дату составили 1 млн 460 тыс. руб.

#### *Задание 12*

Осуществить отбор проектов в портфель, используя данные таблицы. Лимит объема инвестиций равен 127 млн. рублей

Проект	Направления скоринга и баллы оценки				Требуемые инвестиции, млн. руб
	Рыночная привлекательность	Риски	Соответствие целям и стратегиям	Технологическая осуществимость	
А	5	1	9	8	17
Б	6	6	5	6	45
В	5	2	8	5	30
Г	4	2	1	1	63



Д	4	7	5	8	18
Е	1	5	2	3	68

### *Задание 13*

Предприятие приборостроения реализует проект модернизации производства. Для его осуществления необходимо осуществить следующие затраты: 1 год – 2400 млн руб., 2 год – 1750 млн руб., 1250 млн руб. Прогнозируется получение дохода начиная с первого года осуществления проекта: 1 год – 1200 млн руб., 2 год – 1500 млн руб., 1750 млн руб.

Представьте расходы и доходы по проекту в виде оттока и притока денежных средств и рассчитайте величину приведенного денежного потока, если средняя стоимость инвестируемого капитала равна 14%.

### *Задание 14*

Проанализируйте приведенную ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху? Ответы обоснуйте.

## **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

*Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Определение доходности проекта
2. Управление рисками в проектном менеджменте
3. Управление персоналом в проектах
4. Управление коммуникациями в проектах
5. Управление качеством в проекте
6. Управление закупками, поставками и контрактами
7. Выполнение базового календарного плана
8. Контроль стоимости проекта
9. Корпоративная система управления проектами в компании (КСУП)
10. Подготовка к российской и международной сертификации проектов

*Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Критерии успеха и неудач проектной деятельности
2. Информационные технологии в управлении проектами
3. Управление стейкхолдерами в проектном менеджменте
4. Понятие, цель и задачи проектного анализа
5. Основные документы, используемые при инициализации проекта
6. Составляющие сводного плана проекта
7. Метод критического пути в проектной деятельности
8. Оценка продолжительности работ в реализации проектов
9. Мониторинг исполнения расписания проекта
10. Управление стоимостью и финансированием проекта

*Темы эссе:*

Напишите эссе по теме:

1. История управления проектами
2. Стейкхолдеры и организационная структура управления проектами
3. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. Примеры успешных и неудачных проектов.
4. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами.
5. Корпоративная система управления проектами.
6. Порядок определения работ, составляющих критический путь
7. Порядок определения коэффициента напряженности работы
8. «Сшивание» сетевых моделей
9. Структура потребляемых материальных ресурсов
10. Определение длительности проекта

### **Типовые тесты**

#### **1. Генеральной целью проекта является**

- 1) желаемый результат деятельности, достигаемый при реализации проекта в данных условиях;
- 2) цель, которую некоторые участники проекта хотят и могут достичь;
- 3) общая причина реализации проекта;
- 4) все ответы верны.

#### **2. К этапам создания стратегии проекта относят**

- 1) реализация и контроль стратегии проекта;
- 2) оценка альтернатив и окончательный выбор стратегии;
- 3) анализ ситуаций;
- 4) все ответы верны.

#### **3. Управление проектом – это**

- 1) реализация стандартных управленческих функций менеджмента по реализации проекта;
- 2) управление комплексом мер, дел, действий, направлений;
- 3) управление процессом его реализации;
- 4) все варианты верны;

#### **4. Структура декомпозиции работ – это**

- 1) уровни постановки целей, выстроенных в иерархической последовательности;
- 2) совокупность взаимосвязанных элементов проекта различных степеней детализации;
- 3) схема организационной структуры проектного отдела;
- 4) все ответы верны.

#### **5. Начальная фаза жизненного цикла проекта характеризуется**

- 1) максимальным объемом инвестиций;
- 2) эксплуатацией результатов проекта;
- 3) сравнительной оценкой альтернатив, небольшой интенсивностью инвестиций;
- 4) ничего из приведенного выше.

#### **6. К ближнему окружению проекта относят**

- 1) участников проекта;
- 2) сферу сбыта;

- 3) коммуникации;
- 4) научно-технические факторы;

**7. Основная фаза ЖЦП включает**

- 1) максимальный объем инвестиций;
- 2) выявляются и справляются недостатки;
- 3) разработку концепции проекта;
- 4) все ответы верны.

**8. Внутренняя среда проекта содержит**

- 1) сферу обеспечения;
- 2) экономические и социальные условия;
- 3) потребителей продукции проекта;
- 4) сферу финансов

**9. Операционные затраты включают**

- 1) строительство нового завода;
- 2) закупка оборудования;
- 3) выплата зарплаты;
- 4) все варианты верны.

**10. Основными процессами управления проектами можно считать**

- 1) выполнение работ проекта;
- 2) контроль;
- 3) выплата зарплаты;
- 4) все варианты верны

**11. Какая из перечисленных ниже организационных структур более всего соответствует управлению проектами**

- 1) матричная;
- 2) смешанная;
- 3) дивизиональная;
- 4) функциональная

**12. К процессу управления проектами относят**

- 1) управление качеством, управление безопасностью;
- 2) выполнение работ проекта и контроль;
- 3) управление системами и изменениями;
- 4) управление временными рамками и стоимостью проектов.

**13. Определение ключевых событий и учет возможных внутренних и внешних сил воздействия на проект называется**

- 1) процессом контроля реализации проекта;
- 2) инициация проекта;
- 3) разработка и планирование;
- 4) все варианты верны.

**14. Завершение проекта характеризуется**

- 1) созданием и реализацией системы измерения учета
- 2) разделением работ по проекту между исполнителями;

- 3) выработкой направления и объема действий для успешной реализации проекта;
- 4) согласованиями с заказчиками необходимой документации.

**15. К функциям управления проектом относят**

- 1) управление материальными ресурсами, управление риском в проекте;
- 2) правовое обеспечение;
- 3) бухгалтерский учет, управление качеством;
- 4) все варианты верны.

**16. Учет особенностей реализации результата проекта, накладываемые отраслевой спецификой, рынком и потребительскими предложениями – это описание функции**

- 1) управление рисками в проекте;
- 2) управление качеством;
- 3) управление замыслом проекта;
- 4) управление предметной областью.

**17. При выполнении работ проекта реализуются следующие функции управления проектом**

- 1) управление контрактами, изменениями;
- 2) управление системами, конфликтами;
- 3) управление качеством, правовое обеспечение;
- 4) все ответы правильны.

**18. Несколько взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями являются**

- 1) окружением проекта;
- 2) дальним окружением проекта;
- 3) программой;
- 4) все варианты верны.

**19. Мегaproект – это**

- 1) целевая программа;
- 2) множество взаимосвязанных проектов;
- 3) проекты, объединенные общей целью, выделенными ресурсами;
- 4) все варианты верны.

**20. Управление коммуникациями осуществляется при помощи следующих действий**

- 1) анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
- 2) совещания, встречи, презентации;
- 3) документирование взаимоотношений;
- 4) а и б.

**21. Модель стратегического планирования по управлению проектом включает**

- 1) базу данных;
- 2) прогноз внешних приоритетов;
- 3) прогноз внутренних приоритетов;
- 4) 2 и 3.

**22. Несколько взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями являются**

- 1) окружением проекта;
- 2) дальним окружением проекта;
- 3) программой;
- 4) все варианты верны.

**23. Выберите правильное утверждение, соответствующее понятию «текущее планирование»**

- 1) составляющая проекта, в которой определяются процессы, действия и результаты достижения целей и миссии проекта;
- 2) управление комплексом мер, дел и действий, направленное на достижение цели проекта;
- 3) отрезок последовательной деятельности с новизной, с определенным началом и окончанием;
- 4) включает оперативные планы, в которых с помощью бюджетов и смет указываются все направления деятельности организации.

**24. К параметрам любого проекта относят**

- 1) график, смета, спецификация;
- 2) бюджет, план, матрица ответственных лиц;
- 3) качество, стоимость, время;
- 4) все варианты верны.

**25. Сетевые диаграммы**

- 1) демонстрируют все логические зависимости между заданиями;
- 2) позволяют определять приоритеты;
- 3) учитывают необходимый резерв времени для выполнения заданий;
- 4) все варианты верны;

**Типовые вопросы к контрольным работам**

1. Формирование инвестиционного замысла проекта
2. Ходатайство (декларация) о намерениях в проектном менеджменте
3. Окружение проектов, проектный цикл и структуризация проектов
4. Прединвестиционные исследования и обоснование инвестиций
5. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта
6. Бизнес-план
7. Маркетинг проекта
8. Разработка проектной документации
9. Основные принципы составления технико-экономического обоснования проекта
10. Разработка маркетинговой стратегии проекта

**Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:**

1. История и методология управления проектами.
2. Система стандартов в области управления проектами.
3. Проект и его окружение. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов.
4. Функции и подсистемы управления проектами.
5. Жизненный цикл и фазы проекта. Экономическая модель проектирования.
6. Формирование финансовых ресурсов проекта.
7. Календарно-сетевое планирование проекта.

8. Основные участники проекта.
9. Правовые формы организации бизнеса в разработке проектов.
10. Правовое регулирование венчурного предпринимательства.
11. Управление проектными рисками.
12. Планирование проекта. Основные компоненты процесса планирования и организации проектных работ.
13. Технология применения метода СПУ для разработки проекта.
14. Выбор системы управления проектом.
15. Управление коммуникациями проекта. Роль коммуникаций в проекте. Мотивация изменений.
16. Управление качеством проекта. Стандарты качества. Контроль качества.
17. Понятие, сущность и типы организационных структур управления предприятием.
18. Анализ схем организации предприятий.
19. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Порядок оценки эффективности реализации организационного проекта.
20. Организация и классификация эффектов организационного проектирования.
21. Нормативное регулирование оценки социально-ориентированных проектов. Методики измерения экономической, коммерческой и бюджетной эффективности.
22. Пути решения трудностей проектного управления.
23. Мотивация проектных групп.
24. Критерии оценки эффективности проектов организационного развития.
25. Инновационный проект - принципы и методы управления.
26. Внешние и внутренние участники инновационного проекта.
27. Организационные формы инновационной деятельности.
28. Проектирование инноваций.
29. Оценка экономической эффективности инноваций.
30. Проектный менеджмент в инновационной деятельности. Обеспечение инновационной деятельности.

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций (знаний, умений, владений)**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированной оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- контрольные работы;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- зачет с оценкой.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.