

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО Донской ГАУ)

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по УР и ЦТ  
Ширяев С.Г.  
«26» марта 2024 г.  
м.п.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Управление проектами**

---

Специальность  
Направленность  
(профиль) программы  
Форма обучения

36.05.01 Ветеринария  
Ветеринарная медицина  
Очная, заочная

**Программа разработана:**

Шейхова М.С.	_____	_____	_____	_____
	(подпись)	доцент (должность)	канд.экон.наук (степень)	доцент (звание)

**Рекомендовано:**

Заседанием кафедры Экономки и товароведения  
протокол заседания от 12.03.2024 г. № 7а Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Бунчиков О.Н.  
(подпись)

п. Персиановский, 2024 г.

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1 Планируемый процесс обучения по дисциплине, направлен на формирование следующих компетенций:

## Универсальные компетенции (УК):

- Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2).

## Индикаторы достижения компетенции:

- Формулирует проектную задачу и способ ее решения (УК-2.1)

- Оценивает потребность в ресурсах и планирует их использование при решении задач профессиональной деятельности (УК-2.2)

- Проектирует решение задачи, выбирая оптимальный способ ее решения (УК-2.3)

1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине Управление проектами, характеризующих этапы формирования компетенций, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы по специальности 36.05.01 Ветеринария, направленность (профиль) Ветеринарная медицина представлены в таблице:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Формулирует проектную задачу и способ ее решения	<p><i>Знание:</i> основных понятий, теории управления проектами; классификации проектов; методов постановки целей проекта, его задач при заданных критериях, целевых функциях, ограничениях основных нормативных и правовых механизмов управления проектами.</p> <p><i>Умение:</i> определять цели, предметную область и структуры программы, проекта; использовать знания об основных понятиях управления проектами в профессиональной деятельности;</p> <p><i>Навык:</i> осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации источника зрения управления проектами</p> <p><i>Опыт деятельности:</i> приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность формулировать совокупность взаимосвязанных задач, осуществления контроля соответствия разработанных докумен-</p>

		<p>УК - 2.2. Оценивает потребность в ресурсах и планирует их использование при решении задачи профессиональной деятельности</p>	<p>тов действующей нормативной и правовой документации с точкой зрения управления проектами</p> <p><i>Знание:</i> концепций, стратегий и моделей управления ресурсами проекта; критериев принятия организационно-управленческих решений по эффективному использованию ресурсов в зависимости от факторов внешней и внутренней среды проекта; условий применения и методов расчета показателей эффективности управления ресурсами.</p> <p><i>Умение:</i> рассчитывать, интерпретировать, моделировать показатели эффективности управления ресурсами и затратами; выбирать методы распределения ресурсов проекта; принимать эффективные стратегические организационно-управленческие решения на основе необходимой и достаточной информации о ресурсах и затратах и адекватных ситуации критериев</p> <p><i>Навык:</i> принятия неформализованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное использование ресурсов проекта; расчета показателей, характеризующих ресурсы и затраты проекта, приемами их визуализации и интерпретации</p> <p><i>Опыт деятельности:</i> приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность принимать неформализованные управленческие решения, обеспечивающие эффективное использование ресурсов проекта.</p>
		<p>УК-2.3. Проектирует решение задачи, выбирая оптимальный способ ее решения</p>	<p><i>Знание:</i> задач и принципов построения системы управления проектами; основных методов оптимального планирования, а также возможностей и ограничений их применения в конкретных условиях</p>

			<p><i>Умение:</i> выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессив административных регламентов, значимых с точки зрения обеспечения оптимального решения задач при управлении проектами</p> <p><i>Навык:</i> решения комплекса экономических задач и проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами.</p> <p><i>Опыт деятельности</i> приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность решать комплекс экономических задач и проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами.</p>
--	--	--	--

**2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

семестр	Трудоемкость З.Е./ час.	Контактная работа с преподавателем			Самостоятельная работа, час.	Форма промежуточной аттестации (экз./зачет со- ценк./зачет)
		Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Контактная работа на промежуточную аттестацию, час.		
<b>заочная форма обучения 2019, 2020, 2021 год набора</b>						
5	4/144	4	8	0,2	127,8	зачет
<b>очная форма обучения 2020, 2021, 2022 год набора</b>						
5	4/144	18	36	0,2	89,8	зачет
<b>заочная форма обучения 2022 год набора</b>						
7	4/144	4	6	0,2	133,8	зачет
<b>очная форма обучения 2023, 2024 год набора</b>						
5	3/108	18	36	0,2	53,8	зачет
<b>заочная форма обучения 2023, 2024 год набора</b>						
3	3/108	4	6	0,2	97,8	зачет
7	3/108	4	6	0,2	97,8	зачет

**3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

3.1. Структура дисциплины состоит из 10 разделов (тем):

Структура дисциплины			
<b>Тема1.</b> Теоретические основы управления проектами	<b>Тема2.</b> Цель и стратегия проекта	<b>Тема3.</b> Планирование проекта	<b>Тема4.</b> Управление стоимостью проекта
<b>Тема5.</b> Контроль проекта	<b>Тема6.</b> Управление ресурсами проекта	<b>Тема7.</b> Управление человеческими ресурсами проекта (команда проекта)	<b>Тема8.</b> Управление рисками проекта
<b>Тема9.</b> Маркетинг проекта	<b>Тема10.</b> Оценка эффективности проекта		

3.2. Содержание занятий лекционного типа по дисциплине, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов/форма обучения	
			очно	заочно
			2020-2024	2019-2024
1	Теоретические основы управления проектами.	Виды деятельности на предприятии. Возрастание роли сложных мероприятий в деятельности предприятия. Проекты. Краткая история управления проектами. Project менеджмент. Перспективы развития управления проектами. Определение проекта. Основные параметры проектов. Виды проектов. Сущность управление проектами. Жизненный цикл проекта. Особенности управления проектами на прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной фазах. Проблематика управления проектами. Базовые варианты схем управления проектами. Нормативно-правовые основы управления проектами.	1	0,25
2	Цель и стратегия проекта	Миссия, видение и стратегия проекта. Критерии постановки целей SMART. Результаты проекта. Управляемые параметры проекта. Проектный анализ. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта. Структура бизнес-плана проекта. Особенности составления бизнес-плана для разных типов инвестиционных проектов. Проблема привлечения инвестиций и выполнения обязательств по проекту.	2	0,5
3.	Планирование проекта	Процессы и уровни планирования. Сетевые графики. Технология временных графиков. Сетевые технологии - общая характеристика. Технология СРМ. Сущность технологии и ее основные положения. Схема применения технологии СРМ. Диаграмма Ганта. Основные положения	2	0,5

		ния, область применимости. Методика PERT. Область применения, основные характеристики. Типичные ошибки планирования и их последствия.		
4.	Управление стоимостью проекта	Основные понятия управления стоимостью. Структура затрат проекта. Методы оценки затрат. Понятие бюджета проекта. Структура бюджета проекта. Основы бюджетирования. Риски затрат. Сметные резервы. Контроль затрат проекта. Правила оценки прогресса. Видимые методы затрат проекта. Метод «освоенного объема». Прогнозирование затрат. Влияние выбора маркетинговой стратегии на стоимость проекта.	2	0,25
5.	Контроль проекта	Цели содержания контроля проекта. Методы контроля проекта. Измерение прогресса и анализ результатов. Управление изменениями. Оценка достижения результатов проекта. Сдача и приемка проекта. Закрытие договоров. Выход из проекта.	2	0,25
6.	Управление ресурсами проекта	Понятие ресурсов, факторов производства и затрат. Типология ресурсов. Классификация затрат для принятия управленческих решений. Классификация затрат для осуществления планирования и контроля. Стратегия и бизнес-процессы управления ресурсами и затратами. Технология определения потребностей в ресурсах, необходимых и достаточных для реализации стратегических задач. Маркетинг ресурсов. Технология измерения и оценки ресурсов. Источники ресурсов	2	0,5
7.	Управление человеческими ресурсами проекта (команда проекта)	Роль менеджера в эффективном управлении проектами. Требования, предъявляемые к менеджеру проекта. Выбор эффективного стиля управления проектом. Формирование и развитие команды проекта. Принципы формирования команды проекта. Рольевые функции членов команды проекта. Эффективность команды проекта. Методы формирования команды проекта. Организационная политика и психологический климат в команде проекта. Организационная культура команды. Мотивирование участников проекта. Организация взаимодействия заинтересованными сторонами. Стратегии управления заинтересованными сторонами.	2	0,5
8.	Управление рисками проекта	Место управления рисками в общей структуре управления проектами. Понятие риска, основные виды рисков проекта. Процессы управления рисками. Процесс планирования управления рисками. Понятие плана управления рисками. Процесс идентификации рисков. Качественная оценка риска с помощью экспертных оценок рисков. Ранжирование и оценка рисков в зависимости от вероятности наступления риска и серьез-	2	0,5

		ности рисков и последствий. Численное выражение отдельных рисков. Методы снижения рисков. Выбор методов снижения рисков. Средства контроля эффективности снижения рисков.		
9.	Маркетинг проекта	Современная концепция маркетинга в управлении проектами. Маркетинговые исследования. Разработка маркетинговой стратегии проекта. Программа маркетинга проекта. Бюджет маркетинга проекта. Реализация маркетинга проекта. Управление маркетингом в рамках управления проектами.	2	0,25
10.	Оценка эффективности проекта	Основные принципы оценки эффективности проектов. Исходные данные для оценки эффективности проекта. Основные показатели эффективности проекта. Влияние риска и неопределенности на оценку эффективности проекта. Основные понятия темы: эффективность проекта, инвестиции, инвестиционный проект, критерии эффективности инвестиций	1	0,5
<b>Итого:</b>			<b>18</b>	<b>4</b>

3.3. Содержание практических занятий по дисциплине, в том числе с элементами практической подготовки структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. Элементы практической подготовки	Вид текущего контроля	Кол-во часов/форма обучения		
				очно		заочно
				2020-2024	2019-2020-2021	2022-2023-2024
1.	Теоретические основы управления проектами.	Виды деятельности на предприятии. Возрастная структура сложных мероприятий в деятельности предприятия. Проекты. Краткая история управления проектами. Project менеджмент. Перспективы развития управления проектами. Определение проекта. Основные параметры проектов. Виды проектов. Сущность управления проектами. Жизненный цикл проекта. Особенности управления проектами на прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной фазах. Проблематика управления проектами. Базовые варианты схем управления проектами. Нормативно-правовые основы управления про-	Оценка правильности выполнения тестовых заданий, подготовка доклада	2	0,5	0,5

		ектами. <i>(Занятие с использованием метода "мозговой атаки")</i>				
2	Цель стратегия проекта	Миссия, видение и Стратегия проекта. Критерии постановки целей SMART. Результаты проекта. Управляемые параметры проекта. Проектный анализ. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта. Структура бизнес-плана проекта. Особенности составления бизнес-плана для разных типов инвестиционных проектов. Проблема привлечения инвестиций и выполнения обязательств по проекту.  <i>(Занятие с использованием метода анализа конкретных ситуаций - Ситуация - проблема; Ситуация-иллюстрация)</i>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов ситуационных и расчетных задач написание доклада	4	1	0,5
3	Планирование проекта	Процессы и уровни планирования. Сетевые графики. Технология временных графиков. Сетевые технологии - общая характеристика. Технология СРМ. Сущность технологии и ее основные положения. Схема применения технологии СРМ. Диаграмма Ганта. Основные положения, область применимости. Методика PERT. Область применения, основные характеристики. Типичные ошибки планирования и их последствия.  <i>Занятие с использованием метода анализа Конкретных ситуаций-Кейстади)</i>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов ситуационных и расчетных задач написание доклада  Контрольная работа	4	1	0,5
4	Управление стоимостью проекта	Основные понятия управления стоимостью. Структура затрат проекта. Методы оценки затрат. Понятие бюджета проекта. Структура бюджета. Основы бюджетирования. Риски затрат. Сметные резервы.	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов ситуационных и	4	1	0,5

		<p>Контроль затрат проекта. Правила оценки прогресса. Виды и методы затрат проекта. Метод «освоенного объема». Прогнозирование затрат. Влияние выбора маркетинговой стратегии на стоимость проекта.</p> <p><i>(Занятие с использованием метода анализа конкретных ситуаций - Ситуация – проблема; Ситуация-иллюстрация)</i>  <b><u>Элементы практической подготовки:</u></b>  аналитическая обработка учетной и отчетной информации с целью принятия управленческих решений и оценки эффективности функционирования проекта;  экономическая диагностика эффективности управления денежными потоками;</p>	расчетных задача написание доклада			
5	Контроль проекта	<p>Цели содержание Контроля проекта. Методы контроля проекта. Изменение прогресса и анализ результатов. Управление изменениями. Оценка достижения результатов в проекте. Сдача и приемка проекта. Закрытие договоров. Выход из проекта.</p> <p><i>Занятие с использованием метода анализа конкретных ситуаций- Кейс-стади)</i></p>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов ситуационных и расчетных задач написание доклада	4	1	0,5
6	Управление ресурсами проекта	<p>Понятие ресурсов, Факторов производства и затрат. Типология ресурсов. Классификация затрат для принятия управленческих решений. Классификация затрат для осуществления планирования и контроля. Стратегия и бизнес-процессы управления ресурсами и затратами. Технология определения потребностей в ресурсах, необходимых для реализации стратегических задач. Маркетинг ресурсов. Технологии измерения и оценки ресурсов. Источники ресурсов</p> <p><i>Занятие с использованием метода анализа Конкретных ситуаций (Кейс-</i></p>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов ситуационных и расчетных задач написание доклада Устный опрос	4	1	1

		<i>стади)</i>				
7	Управление человеческими ресурсами проекта (команда проекта)	<p>Роль менеджера в Эффективном управлении проектами. Требования, предъявляемые к менеджеру проекта. Выбор эффективности стиля управления проектом. Формирование и развитие команды проекта. Принципы формирования команды проекта. Роль функций членов команды проекта. Эффективность команд проекта. Методы формирования команды проекта. Организационная политика и психологический климат в команде проекта. Организационная культура команды. Мотивирование участников проекта. Организация взаимодействия заинтересованными сторонами. Стратегии управления заинтересованными сторонами.</p> <p><i>Занятие с использованием метода анализа конкретных ситуаций- Кейс-стади)</i></p>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов ситуационных и расчетных задач написание доклада	4	1	1
8	Управление рисками проекта	<p>Место управления Рисками в общей структуре управления проектами. Понятие риска, основные виды рисков проекта. Процессы управления рисками. Процесс планирования управления рисками. Понятие плана управления рисками. Процесс идентификации рисков. Качественная оценка риска с помощью экспертных оценок рисков. Ранжирование и Оценка рисков в зависимости от вероятности наступления риска и серьезности рисковых последствий. Численное выражение отдельных рисков. Методы снижения рисков. Выбор методов снижения рисков. Средства контроля эффективности снижения рисков.</p> <p><i>Занятие с использованием метода анализа конкретных ситуа-</i></p>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов ситуационных и расчетных задач написание доклада	4	0,5	0,5

		<p><b>ций- Кейс-стади)</b></p> <p><b><u>Элементы практической подготовки:</u></b></p> <p>классификация рисков, выявление особенностей их возникновения и управления;</p> <p>проведение выбора между способами передачи рисков, осуществление соответствующих расчетов к ним;</p> <p>выбор подходящего математического инструментария для решения задач анализа и оценки рисков проекта.</p>				
9	Маркетинг проекта	<p>Современная концепция маркетинга в управлении проектами. Маркетинговые исследования. Разработка маркетинговой стратегии проекта. Программа маркетинга проекта. Бюджет маркетинга проекта. Реализация маркетинга проекта. Управление маркетингом в рамках управления проектами.</p> <p><i>(Занятие с использованием метода анализа конкретных ситуаций-Ситуация-проблема; Ситуация-иллюстрация)</i></p>	<p>Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных и расчетных задач написание доклада</p>	4	0,5	0,5
10	Оценка эффективности проекта	<p>Основные принципы оценки эффективности проектов. Исходные данные для оценки эффективности проекта. Основные показатели эффективности проекта. Влияние риска и неопределенности на оценку эффективности проекта. Основные понятия темы: эффективность проекта, инвестиции, инвестиционный проект, критерии эффективности инвестиций</p> <p><i>Занятие с использованием метода анализа конкретных ситуаций-Кейс-стади)</i></p>	<p>Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных и расчетных задач написание доклада</p> <p>Контрольная работа</p>	2	0,5	0,5
<b>Итого:</b>				36	8	6

3.4. Содержание самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов самостоятельной работы

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Кол-во часов/форма обучения				
			очно	заочно	заочно	очно	заочно
			2020 2021 2022	2020 2021	2022	2023 2024	2023 2024
1	Теоретические основы управления проектами.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление карточек понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	9	12	13	5	9
2	Цель и стратегия проекта	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление карточек новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади, расчетных задач Подготовка к зачету.	9	12	13	5	9
3	Планирование проекта	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление карточек новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади, расчетных задач Подготовка к зачету.	9	12	13	5	9

4	Управление стоимостью проекта	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади, расчетных задач. Подготовка к зачету.	9	12	13	5	9
5	Контроль проекта	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади, расчетных задач. Подготовка к зачету.	9	12	13	5	9
6.	Управление ресурсами проекта	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади, расчетных задач. Подготовка к зачету.	9	12	13	5	9
7.	Управление человеческими ресурсами проекта (команда проекта)	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач,	9	12	13	5	9

		кейс-стади. Подготовка к зачету.					
8	Управление рисками проекта	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади, расчетных задач. Подготовка к зачету.	9	12	13	5	9
9	Маркетинг проекта	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади, расчетных задач Подготовка к зачету.	9	12	13	5	9
10	Оценка эффективности проекта	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади, расчетных задач. Подготовка к зачету.	8,8	15,8	12,8	8,8	12,8
<b>Подготовка к промежуточной аттестации</b>			-	4	4	-	4
<b>Контактные часы на промежуточную аттестацию</b>			<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Итого:</b>			<b>90</b>	<b>128</b>	<b>134</b>	<b>54</b>	<b>98</b>

#### 4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине обеспечивается:

№ раздела дисциплины. Вид самостоятельной работы	Наименование учебно-методических материалов	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
<p><b>Тема 1.</b> Теоретические основы управления проектами <i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>. – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a></p>
	<p>Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a></p>
	<p>Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p><a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a></p>
<p><b>Тема 2.</b> Цель и стратегия проекта <i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>. – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a></p>
	<p>Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a></p>

	<p>Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p><a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a></p>
<p><b>Тема 3.</b> Планирование проекта</p> <p><i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i> <i>Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 460 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>. — Библиогр.: с. 439-446. — ISBN 978-5-4499-3517-5. — DOI 10.23681/697955. — Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a></p>
	<p>Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. — 800 с. : ил., табл. — (Учебники Высшей школы экономики). — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). — DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. — Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a></p>
	<p>Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p><a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a></p>
<p><b>Тема 4.</b> Управление стоимостью проекта</p> <p><i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i> <i>Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 460 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>. — Библиогр.: с. 439-446. — ISBN 978-5-4499-3517-5. — DOI 10.23681/697955. — Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a></p>
	<p>Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. — 800 с. : ил., табл. — (Учебники Высшей школы экономики). — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). — DOI 10.17323/978-5-7598-</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a></p>

	2313-1. – Текст : электронный.	
<p><b>Тема 5.</b> Контроль проекта</p> <p><i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i> <i>Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>. – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a></p>
	<p>Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a></p>
	<p>Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p><a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a></p>
<p><b>Тема 6.</b> Управление ресурсами проекта</p> <p><i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i> <i>Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>. – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a></p>
	<p>Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a></p>
	<p>Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:</p>	<p><a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a></p>

	<a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a> — Режим доступа: для авториз. пользователей.	
<b>Тема 7.</b> Управление человеческими ресурсами проекта (команда проекта) <i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.</i>	Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a> . – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>
	Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>
	Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a> . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	<a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>
<b>Тема 8.</b> Управление рисками проекта <i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.</i>	Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a> . – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>
	Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>
	Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст :	<a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>

	электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a> . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	
<b>Тема 9.</b> Маркетинг проекта <i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i> Подготовка к зачету.	Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 460 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a> . — Библиогр.: с. 439-446. — ISBN 978-5-4499-3517-5. — DOI 10.23681/697955. — Текст : электронный.	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>
	Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. — 800 с. : ил., табл. — (Учебники Высшей школы экономики). — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a> . — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). — DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. — Текст : электронный.	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>
	Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a> . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	<a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>
<b>Тема 10.</b> Оценка эффективности проекта <i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i> Подготовка к зачету.	Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 460 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a> . — Библиогр.: с. 439-446. — ISBN 978-5-4499-3517-5. — DOI 10.23681/697955. — Текст : электронный.	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>
	Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. — 800 с. : ил., табл. — (Учебники Высшей школы экономики). — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a> . — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). — DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. — Текст : электронный.	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>

<p>Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p><a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a></p>
--	--

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

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

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
(УК-2/УК-2.1)	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Формулирует проектную задачу и способ ее решения	основные понятия, теории управления проектами; классификацию проектов; методы постановки целей проекта, его задачи при заданных критериях, целевых функциях, ограничениях; основные нормативные и правовые механизмы управления проектами.	определять цели, предметную область и структуру программы, проекта; использовать знания об основных понятиях управления проектами в профессиональной деятельности	осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной правовой документации с точки зрения управления проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность формулировать совокупность взаимосвязанных задач, осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации с точки зрения управления проектами
(УК-2/УК-2.2)	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Оценивает потребность в ресурсах и планирует их использование при решении задач профессиональной деятельности	концепции, стратегии и модели управления ресурсами проекта; критерии и принятия организационно-управленческих решений по эффективному использованию ресурсов	рассчитывать, интерпретировать, моделировать показатели эффективности управления ресурсами и затратами; выбирать методы распределения ресурсов проекта; принимать эффективные стратегии	принятия неформализованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное использование ресурсов проекта; расчета показателей, характеризующих

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
		ности	сов в зависимости от факторов внешней и внутренней среды проекта; условия применения и методы расчета показателей эффективности управления ресурсами.	гические организационно-управленческие решения на основе необходимой и достаточной информации о ресурсах и затратах адекватных ситуации критериев	ресурсы и затраты проекта, приемы их визуализации и интерпретации; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность принимать неформализованные управленческие решения, обеспечивающие эффективное использование ресурсов проекта.
(УК-2/УК-2.3)	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Проектирует решение задачи, выбирая оптимальный способ ее решения	задачи и принципы построения системы управления проектами; основные методы оптимального планирования, а также возможности и ограничения их применения в конкретных условиях	выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процесса и административных регламентов, значимых сточки зрения обеспечения оптимального решения задачи при управлении проектами	решения комплекса экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность решать комплекс экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в

					управлении проектами.
--	--	--	--	--	-----------------------

**5.2. Описание показателей критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания**

**5.2.1. Описание шкалы оценивания сформированности компетенций**

Компетенции на различных этапах формирования оцениваются шкалой: «зачтено», «незачтено» в форме зачета.

**5.2.2. Описание показателей критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования**

<i>Результат обучения по дисциплине</i>	<i>Критерии показателей оценивания результатов обучения</i>			
	<i>незачтено</i>	<i>зачтено</i>		
<p>Этап</p> <p><b>Знать</b> основные понятия, теории управления проектами; классификацию проектов; методы постановки целей проекта, его задачи при заданных критериях, целевых функциях, ограничениях; основные нормативные и правовые механизмы управления проектами. <b>(УК-2/УК-2.1)</b></p>	<p><b>Фрагментарные</b> знания основных понятий, теорий управления проектами; классификацию проектов; методов постановки целей проекта, его задачи при заданных критериях, целевых функциях, ограничениях; основных нормативных и правовых механизмов управления проектами. <b>/Отсутствие знаний</b></p>	<p><b>Неполные</b> знания основных понятий, теорий управления проектами; классификацию проектов; методов постановки целей проекта, его задачи при заданных критериях, целевых функциях, ограничениях; основных нормативных и правовых механизмов управления проектами</p>	<p><b>Сформированные, но отдельные</b> пробелы знания основных понятий, теорий управления проектами; классификацию проектов; методов постановки целей проекта, его задачи при заданных критериях, целевых функциях, ограничениях; основных нормативных и правовых механизмов управления проектами</p>	<p><b>Сформированные и систематические</b> знания основных понятий, теорий управления проектами; классификацию проектов; методов постановки целей проекта, его задачи при заданных критериях, целевых функциях, ограничениях; основных нормативных и правовых механизмов управления проектами</p>

<p>Шэтап <b>Уметь</b> определять цели, предметную область и структуру программы, проекта; использовать знания об основных понятиях управления проектами в профессиональной деятельности (УК-2 / УК-2.1)</p>	<p><b>Фрагментарное умение</b> определять цели, предметную область и структуру программы, проекта; использовать знания об основных понятиях управления проектами в профессиональной деятельности/<b>Отсутствие умений</b></p>	<p><b>В целом успешное, но несистематическое умение</b> определять цели, предметную область и структуру программы, проекта; использовать знания об основных понятиях управления проектами в профессиональной деятельности</p>	<p><b>В целом успешное, но сохраняющее отдельные проблемы умение</b> определять цели, предметную область и структуру программы, проекта; использовать знания об основных понятиях управления проектами в профессиональной деятельности</p>	<p><b>Успешное и систематическое умение</b> определять цели, предметную область и структуру программы, проекта; использовать знания об основных понятиях управления проектами в профессиональной деятельности</p>
<p>Шэтап <b>Владеть навыками</b> осуществления контроля соответствия разработ-</p>	<p><b>Фрагментарное применение</b> навыков осуществления контроля соответствия разрабо-</p>	<p><b>В целом успешное, но несистематическое применение</b> навыков осуществления</p>	<p><b>В целом успешное, но сохраняющее отдельные ошибки применение</b></p>	<p><b>Успешное и систематическое применение</b> навыков осуществ-</p>

<i>Результат обучения по дисциплине</i>	<i>Критерии и показатели оценивания результатов обучения</i>			
	<i>незачтено</i>	<i>зачтено</i>		
<p>ветствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации источник зрени управления проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность формулировать совокупность взаимосвязанных задач, осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации источник зрени управления проектами <b>(УК-2/УК-2.1)</b></p>	<p>таных документов действующей нормативной и правовой документации источник зрени управления проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность формулировать совокупность взаимосвязанных задач, осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации с точки зрения управления проектами/ <b>Отсутствие навыков</b></p>	<p>контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации источник зрени управления проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность формулировать совокупность взаимосвязанных задач, осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации источник зрени управления проектами</p>	<p><b>навыков</b> осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации источник зрени управления проектами</p>	<p>ления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации источник зрени управления проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность формулировать совокупность взаимосвязанных задач, осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации источник зрени управления проектами</p>

<p>Этап Знать концепции, стратегии и модели управления ресурсами проекта; критерии и принятия организационно-управленческих решений по эффективному использованию ресурсов в зависимости от факторов внешней и внутренней среды проекта; условия применения и методы расчета показателей эффективности</p>	<p><b>Фрагментарные знания</b> концепций, стратегий и моделей управления ресурсами проекта; критериев и принятия организационно-управленческих решений по эффективному использованию ресурсов в зависимости от факторов внешней и внутренней среды проекта; условий применения и методов расчета показателей эффективности управления ресурсами.</p>	<p><b>Неполные знания</b> концепций, стратегий и моделей управления ресурсами проекта; критериев и принятия организационно-управленческих решений по эффективному использованию ресурсов в зависимости от факторов внешней и внутренней среды проекта; условий применения и методов расчета показателей эффективности</p>	<p><b>Сформированные, но сохраняющие отдельные пробелы знания</b> концепций, стратегий и моделей управления ресурсами проекта; критериев и принятия организационно-управленческих решений по эффективному использованию ресурсов в зависимости от факторов внешней и внутренней среды проекта; условий применения</p>	<p><b>Сформированные и систематические знания</b> концепций, стратегий и моделей управления ресурсами проекта; критериев и принятия организационно-управленческих решений по эффективному использованию ресурсов в зависимости от факторов внешней и внутренней среды проекта; условий применения</p>
--	--	---	---	---

<i>Результат обучения по дисциплине</i>	<i>Критерии и показатели оценивания результатов обучения</i>			
	<i>незачтено</i>	<i>зачтено</i>		
тивности управления ресурсами. <b>(УК-2/УК-2.2)</b>	<b>/Отсутствие знаний</b>	эффективности управления ресурсами.	ния и методов расчета показателей эффективности управления ресурсами.	ния методов расчета показателей эффективности управления ресурсами.
<p>Этап</p> <p><b>Уметь</b> рассчитывать, интерпретировать моделировать показатели эффективности управления ресурсами и затратами; выбирать методы распределения ресурсов проекта; принимать эффективные стратегические организационно-управленческие решения на основе необходимой и достаточной информации о ресурсах и затратах и адекватных ситуации критериев <b>(УК-2/ УК-2.2)</b></p>	<p><b>Фрагментарное</b> умение рассчитывать, интерпретировать и моделировать показатели эффективности управления ресурсами и затратами; выбирать методы распределения ресурсов проекта; принимать эффективные стратегические организационно-управленческие решения на основе необходимой и достаточной информации о ресурсах и затратах и адекватных ситуации критериев /</p> <p><b>Отсутствие умений</b></p>	<p><b>В целом успешное, но несистематическое</b> умение рассчитывать, интерпретировать и моделировать показатели эффективности управления ресурсами и затратами; выбирать методы распределения ресурсов проекта; принимать эффективные стратегические организационно-управленческие решения на основе необходимой и достаточной информации о ресурсах и затратах и адекватных ситуации критериев</p>	<p><b>В целом успешное, но содержащее отдельные проблемы</b> умение рассчитывать, интерпретировать и моделировать показатели эффективности управления ресурсами и затратами; выбирать методы распределения ресурсов проекта; принимать эффективные стратегические организационно-управленческие решения на основе необходимой и достаточной информации о ресурсах и затратах и адекватных ситуации критериев</p>	<p><b>Успешное и систематическое</b> умение рассчитывать, интерпретировать и моделировать показатели эффективности управления ресурсами и затратами; выбирать методы распределения ресурсов проекта; принимать эффективные стратегические организационно-управленческие решения на основе необходимой и достаточной информации о ресурсах и затратах и адекватных ситуации критериев</p>

<p>Шэтап <b>Владеть навыками</b> принятия неформализованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное использование ресурсов проекта; расчета показателей, характеризующих ресурсы и затраты проекта,</p>	<p><b>Фрагментарное применение навыков</b> принятия неформализованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное использование ресурсов проекта; расчета показателей, характеризующих ресурсы и затраты проекта, приемами их визуализации</p>	<p><b>В целом успешное, но несистематическое применение навыков</b> принятия неформализованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное использование ресурсов проекта; расчета показателей, характеризующих ресурсы и затраты</p>	<p><b>В целом успешное, но сопровождающееся определенными ошибками применение навыков</b> принятия неформализованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное использование ресурсов проекта; расчета показателей, характеризующих</p>	<p><b>Успешное и систематическое применение навыков</b> принятия неформализованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное использование ресурсов проекта; расчета показателей, характеризующих</p>
--	---	--	--	--

<i>Результат обучения по дисциплине</i>	<i>Критерии показатели оценивания результатов обучения</i>			
	<i>незачтено</i>	<i>зачтено</i>		
приемами их визуализации и интерпретации; приобрести опыт деятельности, применяя на практике способность принимать неформализованные управленческие решения, обеспечивающие эффективное использование ресурсов проекта(УК-2 /УК-2.2)	интерпретации; приобрести опыт деятельности, применяя на практике способность принимать неформализованные управленческие решения, обеспечивающие эффективное использование ресурсов проекта/ <b>Отсутствия навыков</b>	ты проекта, приемами их визуализации и интерпретации; приобрести опыт деятельности, применяя на практике способность принимать неформализованные управленческие решения, обеспечивающие эффективное использование ресурсов проекта	ющих ресурсы и затраты проекта, приемами их визуализации и интерпретации; приобрести опыт деятельности, применяя на практике способность принимать неформализованные управленческие решения, обеспечивающие эффективное использование ресурсов проекта	сурсов и затраты проекта, приемами их визуализации и интерпретации; приобрести опыт деятельности, применяя на практике способность принимать неформализованные управленческие решения, обеспечивающие эффективное использование ресурсов проекта
Этап <b>Знать</b> задачи и принципы построения системы управления проектами; основные методы оптимального планирования, а также возможности и ограничения их применения в конкретных условиях(УК-2/УК-2.3)	<b>Фрагментарные знания</b> задачи и принципы построения системы управления проектами; основные методы оптимального планирования, а также возможности и ограничения их применения в конкретных условиях/ <b>Отсутствия знаний</b>	<b>Неполные знания</b> задачи и принципы построения системы управления проектами; основные методы оптимального планирования, а также возможности и ограничения их применения в конкретных условиях	<b>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания</b> задачи и принципы построения системы управления проектами; основные методы оптимального планирования, а также возможности и ограничения их применения в конкретных условиях	<b>Сформированные и систематические знания</b> задачи и принципы построения системы управления проектами; основные методы оптимального планирования, а также возможности и ограничения их применения в конкретных условиях

<p>Пэтап</p> <p><b>Уметь</b> выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов, значимых с точки зрения обеспечения оптимального решения задач при</p>	<p><b>Фрагментарное умение</b> выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов, значимых с точки зрения обеспечения оптимального решения задач при управления проектами/ <b>От-</b></p>	<p><b>В целом успешное, но несистематическое умение</b> выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов, значимых с точки зрения обеспечения оптимального</p>	<p><b>В целом успешное, но сохраняющее отдельные проблемы умение</b> выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов, значимых с точки зрения обеспечения</p>	<p><b>Успешное и систематическое умение</b> выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов, значимых с точки зрения обеспечения</p>
---	--	--	--	---

<i>Результат обучения по дисциплине</i>	<i>Критерии и показатели оценивания результатов обучения</i>			
	<i>незачтено</i>	<i>зачтено</i>		
управления проектами (УК-2/ УК-2.3)	<b>сутствии умений</b>	решения задач при управлении проектами	оптимального решения задач при управлении проектами	оптимального решения задач при управлении проектами
<p>III этап</p> <p><b>Владеть навыками</b> решения комплекса экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность решать комплекс экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами.</p> <p><b>(УК-2/УК-2.3)</b></p>	<p><b>Фрагментарное применение навыков</b> решения комплекса экономических задач и проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность решать комплекс экономических задач и проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами.</p> <p><b>/Отсутствия навыков</b></p>	<p><b>В целом успешное, но несистематическое применение навыков</b> решения комплекса экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность решать комплекс экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами.</p>	<p><b>В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков</b> решения комплекса экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность решать комплекс экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами.</p>	<p><b>Успешное и систематическое применение навыков</b> решения комплекса экономических задач и проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность решать комплекс экономических задач проведения вариантов расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами.</p>

**5.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**  
Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины, и включает устный опрос, тестирование, письменные контрольные работы.

**Пример тестовых заданий по дисциплине:**

**1. Вице-президент по маркетингу поручает вам задание по изменению процедуры входа посетителей на сайт компании с учетом необходимости ввода имени пользователя, состоящего как минимум из шести символов. Как это можно назвать?**

- А. Инициацией проекта.
- Б. Операционной деятельностью.
- В. Проектом.
- Г. Исполнением проекта.

**2. Какое из утверждений является неверным относительно процессов области знаний управления стоимостью проекта?**

- А. Главное назначение области знаний управления стоимостью проекта — определение количества ресурсов, необходимого для выполнения работ проекта.
- Б. В небольших проектах процессы оценки стоимости и определения бюджета могут быть объединены.
- В. Процесс оценки стоимости тесно связан с процессом оценки ресурсов операций.
- Г. Для обоснования стоимостных оценок могут использоваться коэффициент рентабельности, дисконтированный денежный поток и анализ срока окупаемости.

**3. Заинтересованные стороны проекта попросили вас провести анализ стоимостного риска. Какое из утверждений, приведенных ниже, является неверным?**

- А. Анализ Монте-Карло — предпочитаемый метод при анализе стоимостного риска.
- Б. Анализ Монте-Карло — это метод моделирования, позволяющий рассчитать стоимость проекта на определенном моменту.
- В. Для проведения стоимостного анализа входов является иерархическая структура работ.
- Г. В анализе Монте-Карло оценка стоимости представляется в виде вероятностного распределения.

**4. Какой документ используется для установления критериев планирования, оценки, бюджетирования и контроля стоимости?**

- А. Базовый план по стоимости.
- Б. Базовый план управления исполнением.
- В. Требования к финансированию проекта.
- Г. План управления стоимостью.

**5. Что относится к входам процесса разработки устава проекта?**

- А. Контракт, SOW, бизнес-кейс, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса.
- Б. SOW, бизнес-кейс, активы организационного процесса.
- В. Контракт, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса.
- Г. SOW, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса.

**6. Процессы каких групп являются входами друг для друга?**

- А. Исполнения, мониторинга и контроля.
- Б. Исполнения, завершения.
- В. Планирования, мониторинга и контроля.
- Г. Исполнения, инициации.

**7. В каком случае проект считается успешным?**

- А. Продукт проекта изготовлен.
- Б. Спонсор проекта объявляет его выполнением.
- В. Продукт проекта возвращается в операционную деятельность.
- Г. Проект соответствует ожиданиям заинтересованных сторон или превышает их.

**8. Что из перечисленного ниже не используется получателями информации в качестве фильтров?**

- А. Культура.
- Б. Предметные знания.
- В. Привычки
- Г. Язык

**9. Что из перечисленного ниже не относится к выходам процесса оценки стоимости?**

- А. Календарь ресурсов.
- Б. Базовый план содержания.
- В. Расписание проекта.
- Г. План обеспечения персоналом.

**10. Какое из перечисленных ниже утверждений неверно?**

- А. Программы — это группы взаимосвязанных проектов.
- Б. Жизненные циклы проектов — это наборы последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта.
- В. Проект может быть частью программы, а может и не быть.
- Г. Портфели — это наборы независимых проектов или программ.

**11. Цель проекта — это:**

- а) сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта;
- б) утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта
- в) комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.

**12. Реализация проекта — это:**

- а) создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период;
- б) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта;
- в) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей.

**13. Проект отличается от процессной деятельности тем,**

- а) процессы менее продолжительны по времени, чем проекты;
- б) для реализации одного типа процессов необходимо один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей;
- в) процессы однотипны и цикличны, проекту уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания

**14. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?**

- а) объединение людей и оборудования происходит через проекты;
- б) командная работа и чувство причастности;
- в) сокращение линий коммуникации.

**15. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?**

- а) проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям;
- б) составление перечня недоработки и отклонений;
- в) промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов.

**16. Методом своего объема дает возможность:**

- а) освоить минимальный бюджет проекта;

- б) выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета;
- в) скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

### **Задания практической направленности**

#### **Типовые ситуационные задачи Ситуационная задача №1**

«Разработка структурной схемы проекта» Описание ситуации для практического рассмотрения Вами принято решение построить садовый домик для отдыха Вашей семьи. Для этого необходимо разработать структурную схему (модель) проекта этого строительства. Обдумайте, пожалуйста, при распределении частных заданий, чтобы садовый дом удовлетворял следующим претензиям:

Это должно быть стационарное бетонное сооружение с красной остроконечной крышей, к которому от Вашего особняка вела бы посыпанная гравием дорожка.

Кроме того, садовый домик должен иметь два одинакового размера больших окна на уровне глаз и запирающуюся входную дверь из массивного дерева. Внутреннее помещение площадью не менее 25 м<sup>2</sup> должно быть обшито деревянными панелями, освещаться электричеством и снабжено умывальником. Вы можете себе представить, что с выемкой грунта под фундамент Вы справитесь сами, а также после бетонирования фундамента проложите водо-проводные трубы. В эту работу включено рытье канав для электропроводки и труб. Все прочие строительные работы передаются строительному предприятию, которое бетонирует фундамент, возводит стены и штукатурит внутри. Кроме того, оно насыпает дорожку.

Предприятие по кровельным и жестяным работам, после окончания всех работ по возведению стен, покрывает крышу. Оно же укладывает перекрытия, закрепляет кровельные плиты, производит нижнюю облицовку крыши и устанавливает желоба. Нижняя облицовка крыши позже монтируется кровельщиком, который под конец соединяет желоба и водосточные трубы с канализацией. Однако до этого должны быть проложены канализационные трубы закончена наружная штукатурка.

После внутренних и наружных штукатурных работ приглашенный столяр устанавливает готовую входную дверь и окна. Внешняя штукатурка поручена штукатуру. Специалист-электрик может осуществить электропроводку в домик и заземление только тогда, когда будет закончена нижняя облицовка крыши. Обшивка деревянными панелями проводится только после окончания работ по электропроводке и установки входной двери и окон. Для окончания всех работ и озеленения маляр должен еще выкрасить водосточные трубы и внутренние стены. Вам, кроме всего прочего, может быть предоставлено удовольствие по окончании всех работ, вместе с Вашим соседом, провести озеленение.

#### **Задание:**

Проанализируйте бизнес-ситуацию. Разработайте структурную схему проекта для строительства садового домика. Представьте его на рабочем листе графически.

#### **Ситуационная задача №2**

##### *Фирма и ее конкуренты*

Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в табл.. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица-ИсходныеданныедляSWOT-анализа

Показательпоконкретномутоварудан- нойгруппы	Значенипоказателя
--	-------------------

	конкуренты			фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок службы, ден. ед.	4 200	4150	5 300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,90
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,30	0,45	0,25	0,70
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,30	0,42	0,35	0,35
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед.	150	60	110	140

**Ситуационная задача № 3.** Используя классификацию инвестиционных проектов, проведите анализ доступных средств массовой информации и личного опыта с целью выявления проектов, относящихся к каждому из выделенных типов и видов проектов. Оцените эффективность их реализации, а также факторы, способствовавшие либо препятствовавшие достижению запланированных результатов.

**Ситуационная задача № 4.** Определите для Вашей организации те виды и сферы деятельности, которыми целесообразно управлять на базе проектного подхода. Структурируйте данные виды деятельности по уровню управления и содержанию.

Определите, какие проекты уже реализуются в Вашей организации. Оцените, применяется ли проектный подход для их успешной разработки и реализации. Выделите возможности и ограничения применения проектного менеджмента в Вашей организации. Определите, с помощью каких мер возможно снятие выделенных Вами ограничений.

**Ситуационная задача № 5.** Определите границы и выделите возможные фазы жизненного цикла (с учетом контрольных точек и начала и окончания и вовлеченными субъектами) следующих проектов:

- проект разработки информационной системы коммерческого банка;
- проект запуска новой технологической линии по производству легковых автомобилей;
- проект строительства электростанции;
- проект строительства нового завода по производству;
- проект изменения организационной структуры коммерческой компании

## Кейс-стади

### Кейс-стади №1

Входные данные: Заказчик – государственная компания. Начало работы по договору – 1 августа. Срок производства - до 31 декабря (т.е. 5 месяцев с момента подписания договора). При этом к 31 декабря надо закрыть договор актом, а реальный срок до августа следующего года. Бюджет – 2 раза перезаложено от нормы. Цель – система управления отношениями (CRM) в государственном учреждении (функциональные требования понятны). Особенности проекта: На 1 августа нет функциональных заказчиков т.к. предприятие новое и идет набор персонала, который закончится к 1 декабря. Руководитель предприятия благосклонно и с пониманием относится к Вашей компании.

Задача: К 31 декабря закрыть проект (на документах). Начать промышленную эксплуатацию не позднее 1 августа следующего года.

### Кейс-стади №2.

В компанию пришёл небольшой, но очень интересный проект. Заказчик готов заплатить за него хорошие деньги. Свободных разработчиков нет, все заняты на других проектах, но потерять хорошего клиента не хочется. Как выпустить в такой ситуации?

На проект, разработка которого идёт уже порядка полугода, вас вводят в качестве менеджера проектов. Какие ваши первоначальные действия (5-10 пунктов)?

Заказчик просит у вас контактные данные одного из разработчиков для ускорения процесса реализации проекта. Как вы считаете, можно ли давать контакты, и почему?

### Кейс-стади №3.

Представьте, что вы стали менеджером одного из проектов Яндекса. Команда проекта находится в трех разных офисах. Менеджмент и маркетинг — в Москве, разработка — в Ульяновске, дизайнеры — в Екатеринбурге.

Предложите схему взаимодействия на всех этапах проекта. Какие риски могут возникнуть? Как их минимизировать?

## Типовые расчетные задачи

### Задача №1. Построение структуры декомпозиции работ проекта.

Проанализируйте ваш учебный проект, разбейте его на фазы, стадии, этапы, пакеты работ, отдельные работы. Составьте структуру декомпозиции работ. При построении СРР можно использовать разные принципы разбиения. Предложите кодификатор СРР, отметьте контрольные точки. Укажите взаимосвязи между работами. Напишите спецификации по крайней мере для двух выбранных работ проекта.

Планирование объема работ, времени и затрат с помощью графиков. На основе разработанной структуры декомпозиции работ проекта составьте сетевой график или диаграмму Ганта. Определите длительность проекта, затраты на осуществление проекта и взаимосвязи задач проекта в общем объеме работ.

Проект содержит следующие данные:

Работы	Длительность, дни	Предшествующие работы
A	20	Контрольная точка (начало проекта)
B	20	
C	10	
D	15	A
E	10	B, C
F	14	B, C
G	4	B, C
H	11	C
I	18	G, H
J	8	D, E
Контрольная		J

точка (окончание проекта)		
------------------------------	--	--

Задание:

1. Постройте стрелочную диаграмму (формат АОА), исходя из данной информации по проекту.
2. Рассчитайте длительность критического пути проекта.
3. Определите запасы времени по работам.

### Задача №2

Рассчитать чистый приведенный эффект (NPV) и рентабельность инвестиций (PI), если первоначальные инвестиции составили 2 200 тыс. руб., а накопленный доход через три года составил 3 500 тыс. руб. Ставка дисконтирования – 17 %. Сделать вывод о целесообразности данного инвестиционного проекта.

### Задача №3.

Петров, единоличный собственник, имеет небольшое предприятие, которое оказывает услуги по перевозке грузов в Москве. Суммарные активы предприятия 263 000 руб., а текущие обязательства - 90 000 руб. К тому же у господина Петрова есть собственный капитал, равный 467 000 руб. и обязательства некоммерческого характера на сумму 42 000 руб., представленные залогом на его дом. Он хочет предоставить одному из своих служащих, Иванову, справедливую долю в бизнесе. Петров рассматривает возможности организации товарищества или регистрации корпорации, в которой Иванов получил бы определённый пакет акций. Иванов имеет собственный капитал, равный 36 000 руб.

а. Какова максимальная сумма убытков, которые может понести господин Петров, например, в случае крупного судебного процесса (иск на сумму 600 000 руб.), будучи единоличным собственником предприятия?

б. Каков объём его риска (величина потерь) в условиях товарищества с неограниченной ответственностью? Разделяют ли риск партнёры?

в. Каков объём его риска в условиях корпорации?

**Задача № 4.** Предприятие производит ионизаторы воздуха, реализуя их по 400 шт. в месяц и по цене 3000 руб. каждая (без НДС). При этом переменные издержки составляют 1800 руб./шт, постоянные издержки предприятия — 270000 руб. в месяц.

Ответьте на ряд вопросов с позиции финансового менеджера.

1. Руководитель отдела маркетинга полагает, что увеличение расходов на рекламу на 100000 руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки от реализации на 300000 руб. Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу?

2. Заместитель директора по производству хотел бы использовать более дешёвые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках, по 250 руб. на каждую единицу продукции. Однако начальник отдела сбыта опасается, что снижение качества плит приведёт к снижению объёма реализации до 350 шт. в месяц. Следует ли переходить на закупку более дешёвых комплектующих?

3. Руководитель отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150000 руб. в месяц. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объёма реализации на 50%. Следует ли одобрить такое предложение?

4. Руководитель отдела сбыта предлагает перевести своих сотрудников с окладов (суммарный месячный фонд оплаты 60000 руб.) на комиссионное вознаграждение 150 руб. с каждого проданного ионизатора. Он уверен, что объём продаж вырастет на 15%. Следует ли одобрить такое предложение?

5. Руководитель отдела маркетинга предлагает снизить отпускную оптовую цену, чтобы стимулировать сбыт и довести дополнительный ежемесячный объём оптовых продаж до 150 ионизаторов. Как следует повысить оптовую цену на дополнительную продукцию, чтобы прибыль возросла на 30000 руб.?

### **Задача №5.**

Компания решила приобрести новое оборудование стоимостью 12 млн руб. Анализ показал, что оно может быть профинансировано на 25 % за счет дополнительной эмиссии акций на 75 % за счет заемного капитала. Средняя ставка по кредиту – 8 %, а акционеры требуют доходность на уровне 12 %. Определить, какой должна быть доходность проекта в процентах к сумме, чтобы удовлетворить всех инвесторов.

### **Задача №6**

Проект корпорации требует инвестиций в размере 550 тыс. руб. и дает в течение 10 лет денежный приток в размере 123 тыс. руб. Доходность привилегированных акций компании равна 18 % годовых, требуемая доходность простых акций – 20 %. Проект осуществляется целиком за счет собственных средств компании. Удельный вес стоимости привилегированных акций в общем объеме собственных средств – 25 %. Определить стоимость собственного капитала и чистую приведенную стоимость инвестиционного проекта.

### **список примерных тем проекта**

1. Открытие продовольственного магазина самообслуживания.
2. Разработка новой серии продуктов детского питания.
3. Постройка туристической базы.
4. Открытие магазина верхней одежды.
5. Открытие магазина хлебобулочных изделий.
6. Создание фирмы по тюнингу автомобилей.
7. Открытие фирмы по выпуску украшений с личной историей.
8. Открытие ресторана самообслуживания.
9. Открытие суши-бара.
10. Открытие фирмы по быстрой доставке.
11. Открытие ресторана-театра.
12. Открытие магазина спортивных товаров.
13. Открытие рекламного агентства.
14. Разработка «умной» рекламы.
15. Открытие страховой компании.
16. Организация компании психологической антикризисной поддержки бизнеса.
17. Вывод на рынок новой серии модульной мебели для детей.
18. Модернизация сети продовольственных магазинов.
19. Постройка бассейна для акватерапии.
20. Оптимизация бизнес-процессов организации.

### **Примерная тематика докладов**

1. Происхождение понятий «проект» и «управление проектом». История формирования методологии управления проектом (РММ).
2. Основные участники проекта, функции управления проектом.
3. Современное понимание методов управления проектами.
4. Разработка концепции проекта.
5. Проектный и инвестиционный замысел.
6. Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. Контур обратной связи
7. Маркетинговые исследования в структуре формирования проектной деятельности
8. Принятие оперативного решения по приоритетам в условиях лимита времени (техника С. Кови).
9. Бюджетирование времени по методу «Альпы».
10. Активный и реактивный тайм-менеджмент.

11. Определение сути расстановки приоритетов в тайм-менеджменте. Расстановка приоритетов для долгосрочных и краткосрочных задач.
12. Закон Парето и использование принципа 20/80.
13. Избавление от навязанной срочности и важности. Стратегия и методы отказа.
14. Использование метода дисконтирования при оценке эффективности инвестиционного проекта.
15. Задачи руководителя проекта при завершении проекта. Подготовка документа о завершении проекта. Основные ошибки фазы завершения проекта. Аудит проекта

### Задания для подготовки к зачету

#### УК-2/УК-2.1

*Знать основных понятий, теории управления проектами; классификации проектов; методов постановки целей проекта, его задач при заданных критериях, целевых функциях, ограничениях основных нормативных и правовых механизмов управления проектами*

#### **Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний**

1. Виды деятельности на предприятии. Возрастание роли сложных мероприятий в деятельности предприятия.
2. Проекты. Краткая история управления проектами. Project менеджмент.
3. Перспективы развития управления проектами.
4. Определение проекта. Основные параметры проектов. Виды проектов.
5. Сущность управления проектами.
6. Жизненный цикл проекта.
7. Особенности управления проектами на прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной фазах.
8. Проблематика управления проектами. Базовые варианты схем управления проектами.
9. Нормативно-правовые основы управления проектами.
10. Миссия, видение и стратегия проекта.
11. Критерии постановки целей SMART.
12. Результаты проекта. Управляемые параметры проекта.
13. Проектный анализ. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.
14. Структура бизнес-плана проекта. Особенности составления бизнес-плана для разных типов инвестиционных проектов.
15. Проблема привлечения инвестиций и выполнения обязательств по проекту.
16. Место управления рисками в общей структуре управления проектами. Понятие риска, основные виды рисков проекта.
17. Процессы управления рисками. Процесс планирования управления рисками. Понятие плана управления рисками.
18. Процесс идентификации рисков. Качественная оценка риска с помощью экспертных оценок рисков.
19. Ранжирование и оценка рисков в зависимости от вероятности наступления риска и серьезности рисков последствий.
20. Численное выражение отдельных рисков. Методы снижения рисков.
21. Выбор методов снижения рисков. Средства контроля эффективности снижения рисков.
22. Современная концепция маркетинга в управлении проектами. Маркетинговые исследования.
23. Разработка маркетинговой стратегии проекта. Программа маркетинга проекта. Бюджет маркетинга проекта.

24. Реализация маркетинга проекта. Управление маркетингом в рамках управления проектами.

*Уметь определять цели, предметную область и структуры программы, проекта; использовать знания об основных понятиях управления проектами в профессиональной деятельности.*

**Задания практической направленности для оценивания результатов обучения в виде умений:**

***Типовое задание практической направленности №***

***1 Ситуационная задача***

Определите границы и выделите возможные фазы жизненного цикла (с учетом контрольных точек начала и окончания) вовлеченными субъектами) следующих проектов:

- проект разработки информационной системы коммерческого банка;
- проект запуска новой технологической линии по производству легковых автомобилей;
- проект строительства электростанции;
- проект строительства нового завода по производству;
- проект изменения организационной структуры коммерческой компании

***Типовое задание практической направленности №2.***

***Ловушка для идей (или личный мозговой штурм).***

В этом методе предлагается записывать абсолютно все идеи, которые приходят вам в голову. Процесс можно осуществлять целую неделю, после чего необходимо проанализировать полученные идеи и попытаться выбрать наиболее подходящий вариант.

**ЗАДАНИЕ** Работа в группах. Вам необходимо сгенеровать идею концепции Хостела.

Она должна отражать:

Название, тематику, дизайнерское оформление, слоган, философия и т.д.

1. Группа использует метод – «Мозговой штурм»
2. Группа использует метод – «Ментальные карты»

Результаты зафиксировать на листе флипчарта для презентации. Время на работу – 15

минут.

**Навык / Опыт деятельности** осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации с точки зрения управления проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность форму-

лировать совокупность взаимосвязанных за-

дач, осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации с точки зрения управления проектами

**Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/опыта деятельности**

***Типовое задание №1.***

Проект корпорации требует инвестиций в размере 550 тыс. руб. и дает в течение 10 лет денежный приток в размере 123 тыс. руб. Доходность привилегированных акций компании равна 18 % годовых, требуемая доходность простых акций – 20 %. Проект осуществляется целиком за счет собственных средств компании. Удельный вес стоимости привилегированных акций в общем объеме собственных средств – 25 %. Определить стоимость собственного капитала и чистую приведенную стоимость инвестиционного проекта, учитывая действующие нормативные и правовые нормы РФ.

***Типовое задание №2***

С учетом действующего законодательства РФ разработайте проект создания нового бизнеса. Проект выполняется с использованием средств MS Project

Проект должен включать:

- Концепцию (назначение проекта, описание результата проекта и его применение, границы проекта, основные ограничения проекта);
- Структурную модель проекта;
- Сетевую модель проекта;
- Сетевой график проекта (диаграмму Ганта);
- Отчет о расходовании денежных средств;
- Отчет об использовании ресурсов. Оптимизация проекта должна быть проведена исходя из следующих условий: Срок реализации проекта не должен превышать 30 дней;
- Бюджет проекта не должен превышать 1500 тыс. руб.

*Типовое задание №3*

### **Ситуационная задача**

Подготовьте по два инвестиционных проекта, используя примеры из мировой практики инвестирования. Опишите основных участников, их роль и функции. Приведите примеры ошибок в процессе создания и реализации, выделите риски ведения деятельности. Выясните, зависит ли размер организации (компании), осуществляющей проект, на эффективность его реализации. Ответы следует обосновать и подтвердить соответствующими фактами.

### **УК-2/УК-2.2**

*Знать концепции, стратегии и модели управления ресурсами проекта; критерии принятия организационно-управленческих решений по эффективному использованию ресурсов в зависимости от факторов внешней и внутренней среды проекта; условия применения и методы расчета показателей эффективности управления ресурсами*

### **Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний**

1. Понятие ресурсов, факторов производства и затрат. Типология ресурсов. Классификация затрат для принятия управленческих решений.
2. Классификация затрат для осуществления планирования и контроля. Стратегия и бизнес – процессы управления ресурсами и затратами.
3. Технология определения потребностей в ресурсах, необходимых и достаточных для реализации стратегических задач.
4. Маркетинг ресурсов. Технология измерения и оценки ресурсов. Источники ресурсов.
5. Роль менеджера в эффективном управлении проектами. Требования, предъявляемые к менеджеру проекта.
6. Выбор эффективного стиля управления проектом.
7. Формирование и развитие команды проекта. Принципы формирования команды проекта.
8. Ролевые функции членов команды проекта. Эффективность команды проекта. Методы формирования команды проекта.
9. Организационная политика и психологический климат в команде проекта. Организационная культура команды.
10. Мотивирование участников проекта.
11. Организация взаимодействия заинтересованными сторонами. Стратегии управления заинтересованными сторонами

*Уметь рассчитывать, интерпретировать и моделировать показатели эффективности управления ресурсами и затратами; выбирать методы распределения ресурсов проекта; принимать эффективные стратегические организационно-управленческие решения на основе необходимой и достаточной информации о ресурсах и затратах и адекватных ситуации критериев*

**Задания практической направленности для оценивания результатов обучения в виде умений:**

*Типовое задание практической направленности №1*

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 или бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да — почему? Если нет

— какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

#### *Типовое задание практической направленности №2*

Любому студенту приходилось писать рефераты, курсовые работы и выпускные квалификационные работы. Каждая из таких работ является проектом. Почему? Представьте вашу курсовую работу как проект. Какими специфическими чертами она обладает?

#### *Типовое задание практической направленности №3*

Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн руб. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования 5 лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через 5 лет может составить 2 млн руб. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой — 10%. Стоит ли браться за реализацию проекта?

#### *Типовое задание практической направленности №4*

Ситуационная задача

Руководство «Сатурна» исходя из прогноза бедующих потребностей, приняло решение о разработке нового изделия с уникальными характеристиками, намного опережающими самую передовую технику отрасли. Исходные посылки для вероятного успеха есть: идея была выдвинута несколько лет назад конструктором фирмы, и к настоящему моменту его группа далеко продвинулась на этом пути, к тому же маркетологи сообщают, что рынок скоро будет готов принять это изделие. Это решение состояло в том, что пора придать официальный статус этой разработке и перейти к инновационному проекту.

Придерживаясь ситуации, изложите особенности организации инновационного проекта.

1. В чем смысл перехода к проектному подходу от функционального?
2. Какова проблема лидерства в инновационном проекте и в чем разница между лидерами менеджерами?
3. Почему необходима концепция лидера и в чем она заключается?
4. Какую роль играет команда лидера и как в подходе к распределению полномочий в команде?
5. Предложите, какие организационно-структурные нововведения могут быть осуществлены в «Сатурне» в связи с инновационным проектом.
6. Какова роль содержания инновационного маркетинга в инновационном проектировании.

**Навык / Опыт деятельности** принятия неформализованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное использование ресурсов проекта; расчет показателей, характеризующих ресурсы и затраты проекта, приемами их визуализации и интерпретации; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность принимать неформализованные управленческие решения, обеспечивающие эффективное использование ресурсов проекта.

**Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/опыта деятельности**

#### *Типовое задание №1*

##### **Задача**

Объем реализации — 400 млн руб., прогнозируемый уровень на следующий год — 480 млн руб. Данные баланса, млн руб.:

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Основные средства	40	Уставной капитал	40
Запасы	60	Резервный капитал	10

Расчетный счет	20	Нераспределенная прибыль	4
		Долгосрочные кредиты	26
		Краткосрочные кредиты	40
Итого	120	Итого	120

Определить дополнительную потребность в финансировании. Норма дивиденда 40%, чистая прибыль в объеме продаж составляет 4,3%.

*Типовое задание №2*

### **Задача**

Одним из инновационных проектов, осуществляемых в рамках программы развития акционерной компании «Прогресс», предусматривается выпуск посудомоечных машин. Стратегические инвесторы компании установили ограничение на доходность инвестиций не ниже 12% годовых (без учета инфляций), уровень инфляции предполагается на уровне 7%, премия за риск оценивается в 1%. Срок реализации проекта 18 месяцев.

Таблица - Прогноз результатов реализации посудомоечных машин нового поколения (по квартально)

Квартал	I	II	III	IV	V	VI
Выпуск посудомоечных машин, шт	0	300	700	900	1000	1000

Для организации производства необходимо приобретение нового оборудования стоимостью 20 млн. руб., с отсрочкой платежа на 3 месяца под 20% годовых. В III квартал запланированы маркетинговые услуги консалтинговой компании в размере 21 млн. руб. Амортизация оборудования начисляется по норме 20% годовых. Общезаводские расходы выпуска посудомоечных машин составляют 1,5 млн. руб. в месяц. Заработная плата с учетом начислений на ФОТ рассчитана исходя из 3 млн. руб. в месяц.

Задание для ситуации Рассчитать чистый дисконтированный доход, срок окупаемости инвестиций и внутреннюю норму доходности.

*Типовое задание №3*

### **Задача**

Фирма планирует ежегодно в течение 5 лет увеличивать выпуск на 2 млн. руб. Базовый уровень выпуска продукции 50 млн. руб. Необходимо определить совокупный объем продукции за весь период и современную стоимость непрерывного потока поступлений при непрерывном начислении процентов (силароста) в размере 10%.

*Типовое задание №*

### **Задача**

Организация собирается вложить средства в приобретение новой технологической линии, стоимость которой вместе с доставкой и установкой составит 100 млн. руб. Ожидается, что сразу после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составят 30 млн. руб. Работа линии рассчитана на 6 лет. Ликвидационная стоимость линии равна затратам на ее демонтаж. Принятая норма дисконта равна 15%. Определить экономическую эффективность проекта с помощью показателя чистого приведенного дохода.

### **УК-2/УК-2.3**

**Знать** задачи и принципы построения системы управления проектами; основных методов оптимального планирования, а также возможностей и ограничений их применения в конкретных условиях

### **Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний**

1. Процесс и уровни планирования. Сетевые графики. Технология временных графиков. Сетевые технологии - общая характеристика. Г
2. Технология СРМ. Сущность технологии и ее основные положения. Схема применения технологии СРМ.
3. Диаграмма Ганта. Основные положения, область применимости.
4. Методика PERT. Область применения, основные характеристики. Типичные ошибки планирования

ИХПОСЛЕДСТВИЯ.

5. Основные понятия управления стоимостью. Структура затрат проекта. Методы оценки затрат.
6. Понятие бюджета проекта. Структура бюджета. Основы бюджетирования.
7. Риск затрат. Сметные резервы. Контроль затрат проекта. Правила оценки прогресса.
8. Виды методов затрат проекта. Метод «освоенного объема».
9. Прогнозирование затрат. Влияние выбора маркетинговой стратегии на стоимость проекта. Основные принципы оценки эффективности проектов.
10. Исходные данные для оценки эффективности проекта.
11. Основные показатели эффективности проекта.
12. Влияние риска и неопределенности на оценку эффективности проекта.
13. Основные понятия темы: эффективность проекта, инвестиции, инвестиционный проект, критерии эффективности инвестиций

*Уметь выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов, значимых с точки зрения обеспечения оптимального решения задач при управлении проектами*

**Задания практической направленности для оценивания результатов обучения в виде умений:**

*Типовое задание практической направленности №1*

**Задача**

Организация собирается вложить средства в приобретение новой технологической линии, стоимость которой вместе с доставкой и установкой составит 100 млн. руб. Ожидается, что сразу после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составят 30 млн. руб. Работа линии рассчитана на 6 лет. Ликвидационная стоимость линии равна затратам на ее демонтаж. Принятая норма дисконта равна 15%. Определить экономическую эффективность проекта с помощью показателя чистого приведенного дохода.

*Типовое задание практической направленности №2*

**Задача**

Управленческое решение (инвестиционный проект) реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на первом этапе – 0,5; на втором – 0,3 и на третьем – 0,1. Потери на первом этапе составят 200 тыс. р., на втором – 400 тыс. р., на третьем – 300 тыс. р..

Задание: Определить степень цену риска данного проекта.

*Типовое задание практической направленности №3*

**Ситуационная задача**

«Управление производством и распределением в масштабах страны»

Одна из крупнейших компаний страны почувствовала, что в ее системе планирования производства и распределения появились признаки перегрузки. Компания имела 5 заводов, разбросанных по всей стране – в Нью-Джерси, Огайо, Джорджии, Техасе и Калифорнии. За-

воды выпускали изоляционные кровельные материалы, звукоизоляционную прочую плитку, а также материалы для обшивки стен. В компании разрабатывался ежеквартальный общий производственный план, в котором учитывался общий прогноз сбыта и плановые остановки заводов на профилактику. Недельные планы производства разрабатывались руководством предприятий на местах с учетом имеющегося на руках портфеля заказов. Производственные затраты на заводах были неодинаковыми в силу различий оборудования, тарифных ставок оплаты труда, стоимости сырьевых материалов и возраста оборудования. Кроме того, компания оплачивала доставку материалов заказчикам, причем эти расходы зависели от имеющегося вида транспорта и тарифов на перевозки. Складирование готовой продукции из-за ее слишком малой удельной плотности обходилось слишком дорого. Готовая продукция занимала много места при относительно невысокой стоимости.

Продукция сбывалась по всей стране. Среди клиентов были оптовые торговцы стройматериалами, крупные строительные фирмы, изготовители бытовой техники, которые использовали изоляционные материалы в своих изделиях. Коммерческие работники различных бюро сбыта, расположенных по всей стране, могли размещать заказ на любом из заводов своей компании с учетом наличия нужной продукции и обещаемых сроков поставки. Руководство компании было озабочено частыми случаями нехватки продукции и дисбалансом производства на предприятиях во всех частях страны. Продукция, изготовленная в Калифорнии, отгружалась потребителям на восточном побережье и, одновременно, продукция из Нью-Джерси направлялась, например, в Колорадо. И хотя обычно это была не совсем аналогичная конечная продукция, но во всяком случае, ее можно было производить и на том, и на другом заводе. Когда руководство компании провело анализ сложившейся ситуации, управляющие заводов заявили, что на своих заводах они придерживаются стратегии производства с наименьшими затратами с учетом имеющегося портфеля заказов.

Работники отдела сбыта заявили, что они размещают свой заказ там, где обеспечивают наиболее сжатые сроки поставки. Дальнейший анализ показал, что коммерческие службы вообще игнорируют принципы загрузки мощностей на заводах и стремятся добиться лишь самых сжатых сроков поставки. Было установлено, что в некоторых случаях службы сбыта размещали заказ сразу на нескольких заводах, а затем после первой отгрузки проводили анализ и лишние заказы. Прогноз для целей планирования производства выполняла планово-производственная служба, расположенная в центральной конторе компании. Поступление входных данных от коммерческой службы и службы маркетинга было при этом минимальным. Прогнозы часто корректировали под план доходов и прибыли без учета реальных условий рынка. Ни одна группа не отвечала за качество прогнозов, и никто в полной мере не отдавал себе отчета о влиянии ошибок прогноза на общие затраты всей компании. Система вознаграждения различных групп руководителей была построена на конфликтных принципах.

Коммерсантов премировали за выполнение или перевыполнение заданий по объему продаж и разработку новых рынков. Соблюдение обещанных сроков поставки в этой ситуации имело весьма важное значение. Руководство производственных подразделений и экспедиционной службы оценивали по их способности произвести и доставить продукцию с минимальными затратами при сохранении приемлемого уровня качества. Все пытались повысить эффективность своей работы без малейшего учета общих соображений рентабельности для всей компании. При остановке завода на профилактический ремонт, авралы на других заводах были явлением совершенно обычным. Когда мощности были загружены полностью, не было четкого представления о том, как определять приоритетность распределения заказов между заводами, не было никаких правил по созданию материальных запасов при подготовке к плановой остановке производства.

Высшее руководство компании проанализировало собранную информацию и пришел к выводу о необходимости перестройки структуры организации так, чтобы можно было скоординировать работу по всей стране, включить в эту систему информацию, которую сейчас изолированно друг от друга используют различные группы, создать комплексную систему планирования производства и распределения продукции, которая бы учитывала потребности как службы маркетинга, так и руководителей производств. Для успешной разработки такой системы управления необходимо было решить несколько вопросов организационного характера, комплектации кадров и разработки системы оплаты и материального стимулирования. Для разработки прогнозов нужно было обеспечить сбор достаточно большого количества данных, отражающих реальный спрос. Систему вознаграждений надо было переработать так, чтобы она могла стимулировать работу разных групп руководителей в направлении реализации общих целей всей компании по удовлетворению потребностей заказчиков при минимальных общих издержках.

Это означало, что если затраты на производство и доставку продукции превысят какой-то определенный уровень, то от продажи продукции нужно отказаться. Управляющих

производством могли заставить выпускать продукцию без заявки в портфеле заказов, но с учетом будущего спроса. Это означало, что компании нужно было создать центральную планово-производственную службу, которая осуществляла бы общую координацию работы. Для этой службы нужно было приготовить квалификационные характеристики, штатное расписание, распределение прав и обязанностей, четкие должностные инструкции и т. д. Кроме того, поскольку в систему прогнозирования и планирования производства предполагалось внедрить новые методы работы, нужно было по мере разработки и внедрения новой системы обеспечить солидную переподготовку руководителей службы маркетинга и руководителей производства.

На разработку системы комплексного управления прогнозированием и планированием производства и распределения продукции было затрачено порядка 300 000 долл. В первый год после внедрения системы экономия, в основном за счет снижения транспортных расходов, составила порядка 3 млн. долл.

#### Вопросы

1. По каким критериям компания должна распределять заказы на производство между различными заводами?
2. В какой информации нуждается высшее руководство компании для контроля за работой производства и службы распределения?
3. Какие должности могли бы вы порекомендовать для центральной планово-производственной службы? Основные обязанности по каждой из рекомендованных вами должностей?
4. Какую систему вознаграждения вы предложили бы для: а) работников службы маркетинга; б) управляющих заводов; в) плановиков?

**Навык / Опыт деятельности** решения комплекса экономических задач и проведения вариантных расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами; приобретать опыт деятельности, применяя на практике способность решать комплекс экономических задач и проведения вариантных расчетов при выборе оптимальных решений в управлении проектами

#### Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/опыта деятельности

##### Типовое задание №1

#### Задача

Агрокомплекс ставит своей стратегической целью на ближайший период увеличение размера прибыли не менее чем в два раза. Руководители трех разных функциональных служб предложили свои стратегические решения:

- маркетинговая служба – увеличение объема продаж на 50%
- финансовая служба – уменьшение финансовых затрат на 50%
- производственный отдел –

сокращение производственных затрат на 20%. Текущее состояние организации представлено в таблице

Варианты решений	Текущее состояние, у.е.	Решения, у.е.		
		1. Маркетинговое	2. Финансовое	3. Производственное
Показатели				

Объемпродаж	100000			
Затратынапроизвод-ство	-80000			
Валоваяприбыль	20000			
Операционные затра-ты(сбыт, административныерасходы и пр.)	-6000			
Прибыльдоуплаты налогов	14000			
Налог25%	-3500			
Чистаяприбыль	10500			

Необходимо определить наиболее выгодную для организации функциональную стратегию достижения поставленной цели.

### *Типовое задание №2*

#### **Задача**

Возможно осуществление двух новых проектов, сопряженных с риском. Первый проект сулит получение в течение года прибыли 15 млн руб. с вероятностью 0,4, но не исключается и убыток (вероятность его равна  $1 - 0,4 = 0,6$ ) 2 млн руб. Второй проект обещает прибыль 10 млн руб. с вероятностью 0,5; возможный убыток здесь имеет вероятность 0,5 и может составить 8 млн руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

### *Типовое задание №3*

#### **Деловая игра**

#### **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ РАБОТЫ**

##### 1. Формирование подгрупп

1.1. Работа выполняется подгруппами по 3-5 чел.

1.2. Внутри подгрупп распределяются роли экспертов: руководитель группы - организация и координация выполнения экспертизы; администратор группы - протоколирование выполнения экспертизы; эксперт по расчетам - организация обработки первичных данных; эксперт по логическому анализу - обеспечение качества первичных данных; эксперт по внешней среде - введение дополнительной информации по ситуации (в случае необходимости). Если число студентов подгруппы меньше 5, данные роли перераспределяются между участниками подгруппы.

##### 2. Подготовка к работе

2.1. Подготовить краткое описание проекта.

2.2. Оформляется заголовок отчета по лабораторной работе с указанием всех участников подгруппы.

##### 3. Оценка значимости мнений экспертов

3.1. Критерии оценки значимости мнений экспертов: по подгруппам методом мозгового штурма применительно к своему конкретному заданию. уточняются предложенные критерии оценки значимости мнений экспертов; формулируется один дополнительный критерий оценки.

3.2. Разрабатывается шкала для оценки экспертов по основным и дополнительному критерию.

3.3. Результаты (критерии оценки значимости мнению экспертов и оценочные шкалы) заносятся в отчет.

4. Экспертиза весомости критериев оценки значимости мнений экспертов (Точность выполняемых расчетов 2 знака после запятой)

4.1. Каждый эксперт оценивает весомость критериев оценки значимости мнений экспертов (включая сформулированный), ранжируя их в порядке убывания значимости: 1-й-

самый важный, последний - наименее важный. Каждым индивидуально заполняется оценочная таблица 1 (укаждого эксперта свои собственные оценки).

4.2. Мнения экспертов обобщаются в таблице 2 - общая для всех экспертов подгруппы: первые строки таблицы переносятся из таблиц 1, заполненных экспертами индивидуально.

4.3. Рассчитывается суммарангов критериев - по столбцам, - их общая сумма.

4.4. Выполняется вспомогательный расчет - инвертирование рангов: общая суммарангов делится на сумму рангов каждого критерия (число из последнего столбца предыдущей строки на число соответствующего столбца, рассчитанного в п. 4.3), в последнем столбце приводится суммарасчитанных значений

4.5. Рассчитываются коэффициент весомости критериев оценки значимости мнений экспертов; а затем полученные значения складываются; в последней строке приводится результат деления соответствующего числа вспомогательной строки на сумму значений из вспомогательной строки.

5. Оценка значимости мнений экспертов (Точность выполняемых расчетов - 2 знака после запятой)

5.1. Каждый эксперт индивидуально по критериям (п. 3.1), используя разработанные шкалы (п. 3.2), оценивает всех участников экспертной группы, включая себя, заполняя таблицу 3.

5.2. Рассчитывается обобщенная оценка значимости мнений экспертов. Для этого заполняется сводная таблица, общая для всех в подгруппе: сначала по каждому эксперту заносятся в соответствующие строки суммы выставленных баллов по каждому из критериев, затем рассчитываются средневзвешенные баллы, их сумма, а в следующем столбце - отношение средневзвешенного балла к сумме баллов.

6. Формирование анализируемого перечня рисков, связанных с заданием (Для анализа должен быть составлен окончательный список из 15-20 рисков)

6.1. Каждый эксперт самостоятельно письменно предлагает 5 - 7 рисков, которым следовало бы уделить внимание в приведенной ситуации

6.2. Проводится групповое обсуждение предлагаемых для анализа рисков: несущественные риски отбрасываются, совпадающие по сути риски приводятся к общей формулировке. Отклоненные риски участники группы вычеркивают на своих листах, а принятые и предложенные другими участниками подгруппы дополняют общий список, отделенные горизонтальной линией.

6.3. Каждому риску присваивается свой единый для всех экспертов код (по которому будут приводиться в последующих таблицах).

7. Формулирование критериев оценки важности рисков

7.1. Совместно всеми участниками экспертной подгруппы методом мозгового штурма применительно к своему конкретному заданию уточняются предложенные критерии оценки важности рисков.

7.2. Формулируется один дополнительный критерий оценки важности рисков. 7.3. Результаты заносятся в таблицу

8. Экспертиза весомости критериев оценки важности рисков (Точность выполняемых расчетов - 2 знака после запятой)

8.1. Каждый эксперт оценивает важность критериев (п. 7), ранжируя их в порядке убывания значимости: 1-й - самый важный, последний - наименее важный. Каждый эксперт индивидуально заполняет оценочную таблицу 5.

8.2. Оценивается значимость каждого критерия - вес критерия. Для этого построчно заполняется таблица 6, общая для всех в подгруппе:

8.2.1. По каждому эксперту заносятся в соответствующие строки суммы выставленных рангов по каждому из критериев.

8.2.2. Рассчитываются средневзвешенные ранги по каждому из критериев ~ по столбцам - и их сумма.

8.2.3. Рассчитывается отношение суммы средневзвешенных рангов (итоговый столбец п.8.2.2) к соответствующему средневзвешенному рангу.

8.2.4. Рассчитывается вес критерия как отношение соответствующего значения (п.8.2.3) к сумме вспомогательных значений предыдущей строки.

#### 9. Оценка важности рисков

9.1. Каждый эксперт самостоятельно оценивает важность рисков с точки зрения каждого из предложенных критериев, ранжируя их в порядке убывания значимости: 1-й - самый важный, последний - наименее важный. Каждым индивидуально заполняется оценочная таблица.

9.2. Рассчитывается средневзвешенный ранг риска.

9.3. Определяется окончательный ранг (в последнем столбце) - порядковый номер при расположении рисков в порядке возрастания рангов

#### 10. Отбор 10 наиболее важных рисков по ситуации

10.1. Заполняется таблица 8, общая для всех участников экспертной подгруппы: сначала по каждому эксперту заносятся в соответствующие столбцы выставленные ранги по каждому из рисков (последние столбцы таблицы).

10.2. Рассчитываются средневзвешенные ранги по каждому из рисков - построкам.

10.3. Рассчитанные ранги ранжируются в порядке возрастания и нумеруются.

10.4. Первые 10 рисков включаются в перечень важнейших рисков таблицы, заполняемой в порядке возрастания рангов таблицы

#### 11. Интерпретация полученных результатов.

11.1. Подгруппа обсуждает полученные результаты.

11.2. Оформляются комментарии по полученным результатам.

#### Контрольные вопросы

1. В какой зависимости находится качество информации, принимаемой во внимание для принятия решения, и величина риска наступления негативных последствий от реализации принятого решения?

2. На какой стадии производится оценка комплексарисков инвестиционного проекта?

3. Как на практике может быть реализован экспертный метод оценки проектных и финансовых рисков?

4. От чего главным образом зависит качество экспертных оценок проектных и финансовых рисков?

5. Начем основывается ранжирование проектных и финансовых рисков при их анализе?

### Оценочные средства закрытого и открытого типа для целей текущего контроля и промежуточной аттестации

#### УК- 2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

##### УК-2.1 Формулирует проектную задачу и способ ее решения

##### Задания открытого типа:

1. Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта – это \_\_\_\_\_

Правильный ответ: цель проекта

2. \_\_\_\_\_ совокупность процессов, инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур для управления проектом.

Правильный ответ: система управления проектом

3. Официальный документ с подробной информацией о проекте, включая объем работ, цели, бюджет и критерии успеха. План проекта утверждается до начала работ – это \_\_\_\_\_

Правильный ответ: план проекта

4. Метод \_\_\_\_\_, в котором вы наблюдаете за планом проекта, реальной работой и ценностью выпол-

ненной работы чтобы удостовериться, что все идет по плану. Данный метод демонстрирует сколько бюджета должно было быть потрачено с учетом выполненной работы.

*Правильный ответ: метод контроля бюджета проекта*

5. Процесс разработки основной документации по проекту, технических требований, оценок, укрупненных календарных планов, процедур контроля и управления — это \_\_\_\_\_ планирование:

*Правильный ответ: концептуальное*

6. Штрафы за несоблюдением законодательно установленных нормативов относятся к \_\_\_\_\_ функции государственного управления:

*Правильный ответ: контролирующей*

7. Генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования — это его \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: миссия*

8. Области применения концепции открытого проекта становятся большие экономические, социальные и социально-экономические проекты \_\_\_\_\_ уровня:

*Правильный ответ: межгосударственного*

9. \_\_\_\_\_ последовательность этапов, через которые проходят проекты от инициации до завершения независимо от их специфики

*Правильный ответ: жизненный цикл*

10. Для общественно значимых проектов оценивается их \_\_\_\_\_ эффективность.

*Правильный ответ: социально-экономическая*

11. Для организаций, регулярно реализующих один или несколько проектов, применяется тип организационной структуры управления проектами - \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: «всеобщее управление проектами»*

12. Комплекс практических, краткосрочных мероприятий по реализации сформулированных ранее стратегии и тактики маркетинга проекта представляет собой \_\_\_\_\_ маркетинга проекта.

*Правильный ответ: программу*

13. Концептуальное планирование проводится в \_\_\_\_\_ стадии жизненного цикла проекта

*Правильный ответ: начальной*

14. Мерой ответственности проектно-ориентированных структур за результаты своей деятельности является их \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: статус*

15. Метод контроля фактического выполнения работ по проекту, который отслеживает только моменты завершения детальных работ, является методом \_\_\_\_\_ контроля.

*Правильный ответ: простого.*

*Задания закрытого типа:*

1. Проект – это ...

а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия

б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией

в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

*Правильный ответ: б*

2. Непосредственное инициирование проекта включает в себя ...

а) Принятие решения о начале проекта

б) Определение и назначение управляющего проектом

в) Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта

г) Анализ проблемы и потребности в проекте

е) Сбор исходных данных

ж) Организация и контроль выполнения работ

з) Утверждение окончательного сводного плана управления проектом

*Правильный ответ: а, б, в*

3. Сопоставьте основные процессы проекта с видами типовых организационно-распорядительных и прочих документов

Роль	Определение
1. Заказчик проекта	А. Лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
2. Руководитель проекта	В. Физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
3. Куратор проекта	С. Лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта
4. Команда проекта	Д. Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта
5. Заинтересованные стороны	Е. Совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта

Правильный ответ: 1- В; 2 – С; 3 – А; 4 – Е; 5 – D

4. Сопоставьте основные процессы проекта с видами типовых организационно-распорядительных и прочих документов

Основной процесс	Вид документа
1. Инициация	А. Приказ (решение) об открытии проекта
2. Планирование	В. Устав проекта (Соглашение о проекте)
3. Организация исполнения	С. Глоссарий проекта
4. Контроль исполнения	Д. План коммуникаций проекта
5. Завершение	Е. Техническое задание
	Ф. Календарный план
	Г. Контракт (договор) закупки
	Н. Задание на работу
	І. Протокол рабочего совещания
	Ј. Статус-отчет
	К. Протокол испытаний
	Л. Акт сдачи-приемки
	М. Приказ о закрытии проекта

Правильный ответ: 1 – В, D; 2 – F, E; 3 – G, H; 4 – I, J, K; 5 – L, M

5. Определите цифрами очередность стадий стратегического планирования в проектной деятельности:

- анализ внешней среды
- анализ альтернатив и выбор стратегии
- миссия и цели
- анализ сильных и слабых сторон
- управление реализацией стратегии
- оценка стратегии

Правильный ответ: в – 1, а – 2, г – 3, б – 4, д – 5, е – 6.

УК-2.2 Оценивает потребность в ресурсах и планирует их использование при решении задач в профессиональной деятельности

Задания открытого типа:

1. \_\_\_\_\_ – непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки.

Правильный ответ: планирование проекта

2. \_\_\_\_\_ горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами.

Правильный ответ: диаграмма Ганта

3. \_\_\_\_\_ – совокупность стоимостей ресурсов проекта и стоимостей выполнения работ.

Правильный ответ: стоимость проекта

4. \_\_\_\_\_ – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта, обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен.

Правильный ответ: смета проекта

5. \_\_\_\_\_ – документ, определяющий ресурсные ограничения проекта.

*Правильный ответ: бюджет проекта*

6. \_\_\_\_\_ документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта

*Правильный ответ: календарный план*

7. Среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта – это \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: окружение проекта*

8. Набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта это \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: фаза проекта*

9. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры

*Правильный ответ: матричная*

10. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: санкционирование начала проекта*

11. Уровни показателей, по отношению к которым ведется контроль и регулирование проекта \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: базис*

12. Основной документ, представляемый инвестору по проекту, в котором в краткой форме, в общепринятой последовательности разделов излагаются главные характеристики проекта \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: бизнес-план проекта*

13. Процесс сбора, анализа данных, представления отчетов по выполнению проекта, обычно в сравнении с планом, и, при необходимости, выработки корректирующих воздействий это \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: мониторинг проекта*

14. Совокупность процессов, необходимых для обеспечения своевременного завершения проекта это \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: управление временными параметрами проекта*

15. Наименьшая единица времени, используемая при календарном планировании проекта это \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: календарная единица*

*Задания закрытого типа*

1. Составляющие стадии реализации проекта

- а) Организация и контроль выполнения проекта
- б) Анализ и регулирование выполнения проекта
- в) Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
- г) Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
- д) Формирование концепции проекта

*Правильный ответ: а, б*

2. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...

- а) формирования концепции проекта
- б) формирования сводного плана проекта
- в) осуществления всех запланированных проектных работ
- г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта

*Правильный ответ: г*

3. Метод критического пути используется для ...

- а) оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
- б) планирования рисков проекта
- в) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
- г) определения продолжительности выполнения отдельных работ

*Правильный ответ: а*

4. Определите цифрами последовательность действий по планированию материальных ресурсов проекта

- а) Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов
- б) Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы
- в) Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов

г) Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов

*Правильный ответ: 1 – б, 2 – з, 3 – в, 4 – а*

5. Установите соответствие для каждого из блоков бизнес-модели проекта

1	Потребительские сегменты	А	активы, необходимые для функционирования бизнес-модели
2	Структура издержек	Б	группа потребителей, для которых собирается работать компания
3	Ключевые ресурсы	В	отражает те преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании
4	Ценностное предложение	Г	расходы, связанные с функционированием бизнес-модели

*Правильный ответ: 1-б; 2-з; 3-а; 4-в*

*УК-2.3 Проектирует решение задачи, выбирая оптимальный способ ее решения*

*Задания открытого типа:*

1. \_\_\_\_\_ структура дает возможность гибко маневрировать людскими ресурсами благодаря перераспределению их между проектами, при условии сохранения их административно-функциональной принадлежности соответствующим функциональным отделам

*Правильный ответ: матричная*

2. Взаимодействие и взаимоотношения между всеми участниками инвестиционного проекта, определяемые типом контракта и распределением ответственности в нем, – это \_\_\_\_\_ проекта

*Правильный ответ: организационная форма*

3. Закрытие проекта по причине перераспределения организационных ресурсов – это \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: интеграция*

4. К контролируемым параметрам внутренней среды проекта относят \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: продвижение и распространение*

5. Комплексный проект, включающий несколько монопроектов, называют \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: мультипроектом*

6. Контроль стратегических целей соответствует \_\_\_\_\_ уровню планирования проекта

*Правильный ответ: концептуальному*

7. Метод структуризации проекта, при использовании которого сначала определяют общие задачи, а затем их детализируют, называется методом \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: «сверху вниз»*

8. При выполнении крупных проектов, требующих привлечения широкого круга специалистов различного профиля, используется \_\_\_\_\_ организационной структуры

*Правильный ответ: проектная*

9. Торги на право выполнения подрядных работ проводятся на \_\_\_\_\_ проекта

*Правильный ответ: фазе разработки*

10. Участник проекта, который выполняет отдельные работы или комплекс работ по реализации проекта в соответствии с контрактом, – это \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: подрядчик*

11. Функция управления проектом, включающая процессы наблюдения за ходом реализации проекта с целью проверки соответствия фактического выполнения запланированным показателям, предусмотренным планами, контрактами, соглашениями и т.д., – это \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: контроль*

12. Инструмент, который связывает пакеты работ с исполнителями на основе структуры разбиения работ и организационной структуры исполнителей, носит название \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: «матрица ответственности»*

13. Для оценки средневзвешенной продолжительности работы проекта обычно требуется \_\_\_\_\_ ее продолжительности

*Правильный ответ: 4 оценки*

14. Жизненный цикл проекта стартует с момента \_\_\_\_\_ проекта

*Правильный ответ: утверждения идеи*

15. Метод контроля, при котором контроль осуществляется в заранее определенных временных точках проекта, называется методом \_\_\_\_\_

*Правильный ответ: контроля по вехам*

*Задания открытого типа*

1. Бизнес-план проекта включает:
- а) Основной документ, представляемый инвестору по проекту, в котором в краткой форме, в общепринятой последовательности разделов излагаются главные характеристики проекта
  - б) Подробный план-график выполнения проекта
  - в) План оптимизации достижения поставленной цели
  - г) План мероприятий оперативной деятельности

*Правильный ответ: а*

2. Непосредственное инициирование проекта включает в себя ...

- а) Принятие решения о начале проекта
- б) Определение и назначение управляющего проектом
- в) Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта
- г) Анализ проблемы и потребности в проекте
- д) Сбор исходных данных
- е) Организация и контроль выполнения работ
- ж) Утверждение окончательного сводного плана управления проектом

*Правильный ответ: а, б, в*

3. Определите последовательность организации управления проектом в форме «расширенного управления»:

- а) производство работ
- б) проектирование
- в) заключение второго контракта
- г) заключение первого контракта

*Правильный ответ: 1 – г, 2 – б, 3 – в, 4 – а*

4. Определите последовательность действий по планированию стоимости проекта

- а) Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта
- б) Определение стоимости всего проекта
- в) Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых)
- г) Составление, согласование и утверждение сметы проекта
- д) Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости

*Правильный ответ: 1 – в, 2 – д, 3 – б, 4 – г, 5 – а*

5. Установите соответствие для следующих современных бизнес-моделей в проектной деятельности:

1	Цифровые экосистемы	А	платформа для электронной торговли, агрегирует предложения от разных поставщиков на одной площадке
2	Маркетплейс	Б	основной товар идет по низкой цене или в подарок, а сопутствующие – по цене, выше средней по рынку. Без сопутствующих товаров пользоваться основным товаром нельзя
3	P2P (Peer-to-Peer) или «Без посредников»	В	объединяет несколько компаний или несколько подразделений одной фирмы, которые предоставляют услуги клиентам по разным направлениям
4	Lock-In («Приманка и крючок»)	Г	компания создает онлайн-площадку, на которой пользователи могут напрямую договариваться о продаже личных вещей

*Правильный ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б*

**ний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений, навыка и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине Управление проектами проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректровке, а так же для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся:

- на занятиях (опрос, решение задач, деловая игра, круглый стол, тестирование (письменное или компьютерное), ответы (письменные или устные) на теоретические вопросы, ре-

шение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, выполнение и защита лабораторных работ, выполнение контрольных работ);

- порезультатам выполнения индивидуальных заданий (реферат, презентация);
- порезультатам проверки качества конспектов лекций, рабочих тетрадей и иных материалов;
- порезультатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самостоятельной работы, по имеющимся задолженностям.

Для достижения комплексная оценка качества учебной работы обучающихся в внедрена балльно-рейтинговая система оценки учебных достижений обучающихся.

Балльно-рейтинговая система оценки учебных достижений обучающихся направлена на решение следующих задач:

- повышение мотивации обучающихся к освоению образовательных программ путем более высокой дифференциации оценки их учебной работы;
- повышение уровня организации образовательного процесса в университете.

Порядок начисления баллов доводится до сведения каждого обучающегося в начале семестра из изучения дисциплины.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине включает две составляющие:

- первая составляющая – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (семестра, или нескольких семестров) (сумма – не более 85 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ.

- вторая составляющая – оценка знаний студента по результатам промежуточной аттестации (не более 15 баллов).

Общий балл текущего контроля складывается из следующих составляющих:

- посещаемость – студенту, посетившему все занятия, начисляется 20 баллов;
- выполнение заданий по дисциплине в течение семестра в соответствии с учебным планом. Студенту, выполнившему в срок и с высоким качеством все требуемые задания, начисляется максимально 20 баллов;

- контрольные мероприятия – максимальная оценка 25 баллов.

- бонусы - 20 баллов. До проведения промежуточной аттестации преподаватель может в качестве поощрения начислить обучающемуся до 20 дополнительных (бонусных) баллов за проявление академической активности в ходе изучения дисциплины, выполнение индивидуальных заданий с оценкой «отлично», активное участие в групповой проектной работе, непосредственное участие в НИРС и т.п. Начисление бонусных баллов производится на последнем занятии.

Максимальная сумма баллов, набираемая студентом по дисциплине Управление проектами, закрываемой семестровой аттестацией, равна 100.

### **ГРАФИК контрольных мероприятий текущего контроля по дисциплине Управление проектами**

№ и наименование темы контрольного мероприятия	Формируемая компетенция	Индикатор достижения компетенции	Этап формирования компетенции	Форма контрольного мероприятия (тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, деловая игра и т.п.)	Месяц проведения контрольного мероприятия Очная форма / заочная	Баллы контрольное мероприятие
1. Теоретические основы управления проектами	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап</b> <b>II этап</b> <b>III этап</b>	Оценка правильности выполнения тестовых заданий, подготовка доклада	Сентябрь/1-е занятие	
2. Цель и стратегия проекта	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап</b> <b>II этап</b> <b>III этап</b>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных расчетных задач написания доклада	Сентябрь/1-е занятие	
3. Планирование проекта	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап</b> <b>II этап</b> <b>III этап</b>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных расчетных задач написания доклада Контрольная работа (г.1,2,3)	Октябрь/2-е занятие	

4. Управление стоимостью проекта	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап</b> <b>II этап</b> <b>III этап</b>	Оценка правильности-выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных расчетных задач-написание доклада	Октябрь/ 2-е занятие	5
5. Контроль проекта	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап</b> <b>II этап</b> <b>III этап</b>	Оценка правильности-выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных	Ноябрь/2-е занятие	
				и расчетных задач-написание доклада		
6. Управление ресурсами проекта	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап</b> <b>II этап</b> <b>III этап</b>	Оценка правильности-выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных расчетных задач-написание доклада Устный вопрос (т.4,5,6)	Ноябрь/3-е занятие	10
7. Управление человеческими ресурсами проекта (команда проекта)	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап</b> <b>II этап</b> <b>III этап</b>	Оценка правильности-выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных расчетных задач-написание доклада	Декабрь/3-е занятие	

8. Управленческими проектами	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап II этап III этап</b>	Оценка правильности выполнения логических тестовых заданий, кейсов и ситуационных расчетных задач написания доклада	Декабрь/4-езанятие	
9. Маркетинг-проекты	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап II этап III этап</b>	Оценка правильности выполнения логических тестовых заданий, кейсов и ситуационных расчетных задач написания доклада	Декабрь/4-езанятие	
10. Оценка эффективности проекта	УК-2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	<b>I этап II этап III этап</b>	Оценка правильности выполнения логических тестовых заданий, кейсов и ситуационных расчетных задач написания доклада-Контрольная работа (т.7,8,9,10)	январь/4-езанятие	10

**Оценки знаний студентов по результатам промежуточной аттестации (зачет) для студентов очной формы обучения**

Количество баллов	Результат
13-15	ставится студенту, ответ которого содержит: глубокое знание программного материала, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой; знание концептуально-понятийного аппарата всего курса; знание монографической литературы по курсу, а также свидетельствует о способности: самостоятельно критически оценивать основные положения кур-

	са; увязывать теорию с практикой.
10-12	ставится студенту, ответ которого свидетельствует: о полном знании материала по программе; о знании рекомендованной литературы; а также содержит в целом правильное, но не всегда точное и аргументированное изложение материала.
7-9	ставится студенту, ответ которого содержит: поверхностные знания важнейших разделов программы содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса; стремление логически четко построить ответ, а также свидетельствует о возможности последующего обучения.
1-6	ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.
0	ставится, если студент не отвечает ни на один из поставленных вопросов или не явился на промежуточную аттестацию.

Если в семестре предусмотрена сдача зачета, то по результатам работы в семестре студенту очного обучения выставляется:

- «зачтено» - от 40 до 59 баллов;
- «незачтено» - менее 40 баллов.

**Добор баллов.** В случае пропуска студентом семестрового контрольного мероприятия по уважительной причине преподаватель должен предоставить студенту возможность сдать данную тему.

Суммы баллов, набранные студентом по результатам каждого текущего контроля, заносятся преподавателем, в соответствующую форму единой ведомости, используемую в течение всего семестра, которая хранится в деканате.

Итоги текущего контроля подводятся в последний рабочий день каждого месяца изучения дисциплины, копии передаются в деканат. Оригинал ведомости хранится у преподавателя до завершения изучения дисциплины, и затем, передается в деканат. Копия ведомости хранится на кафедре.

Преподаватель ведет журнал учета данных текущего контроля, своевременно доводит до сведения студентов информацию, содержащуюся в журнале и предоставляет в деканат в последний рабочий день месяца. Итоги промежуточной аттестации вносятся преподавателем в ведомость учета итогового рейтинга по дисциплине и в обязательном порядке доводятся до сведения студентов.

До проведения промежуточной аттестации всем обучающимся предоставляется возможность добора баллов с целью достижения порогового значения (40 баллов) или, при наличии документально подтвержденной уважительной причины пропусков занятий, повышения уровня оценки.

Виды контрольных мероприятий для добора баллов преподаватель устанавливает индивидуально для каждого обучающегося.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся.

**Промежуточная аттестация** осуществляется, в конце каждого семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине **в виде выставления зачета**. Промежуточная аттестация может проводиться в устной, письменной форме.

Итоговый рейтинг по дисциплине отражает качество освоения обучающимся учебного материала. Максимальная сумма баллов, которая может быть учтена в индивидуальном рейтинге обучающегося в семестре по каждой дисциплине, не может превышать 100 баллов (включая бонусные баллы). Практика (учебная, производственная), НИРС и курсовая работа (проект) рассматриваются как самостоятельная учебная дисциплина.

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, могут допускаться на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться рабочей программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, калькуляторами.

Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

#### **Устный опрос**

наиболее распространенный метод контроля знаний студентов, предусматривающий уровень овладения компетенциями, в т. ч. полноту знаний теоретического контролируемого материала.

При устном опросе устанавливается непосредственный контакт между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.

Устный опрос по дисциплине проводится на основании самостоятельной работы студента по каждому разделу. Вопросы представлены в планах лекций по дисциплине.

Различают фронтальный, индивидуальный и комбинированный опрос. Фронтальный опрос проводится в форме беседы преподавателя группой. Он органически сочетается с повторением пройденного, являясь средством для закрепления знаний и умений. Его достоинством, что активную умственную работу можно вовлечь во всех студентов группы. Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически связанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы студентов в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы. С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение студентами домашнего задания, выяснить готовность группы к изучению нового материала, определить сформированность новых понятий, усвоение нового учебного материала, который только чтобы разобран на занятии. Целесообразно использовать фронтальный опрос также перед проведением практических работ, так как он позволяет проверить подготовленность студентов к их выполнению. Вопросы должны иметь преимущественно поисковый характер, чтобы побуждать студентов к самостоятельной мыслительной деятельности.

Индивидуальный опрос предполагает объяснение, связные ответы студентов на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным средством развития речи, памяти, мышления студентов. Чтобы сделать такую проверку более глубокой, необходимо ставить перед студентами вопросы, требующие развернутого ответа.

Вопросы для индивидуального опроса должны быть четкими, ясными, конкретными, емкими, иметь прикладной характер, охватывать основной, ранее пройденный материал программы. Их содержание должно стимулировать студентов логически мыслить, сравнивать, анализировать сущность явлений, доказывать, подбирать убедительные примеры, устанавливать причинно-следственные связи, делать обоснованные выводы и этим способствовать объективному выявлению знаний студентов. Вопросы обычно задают всей группе и после небольшой паузы, необходимой для того, чтобы все студенты поняли его и приготовились к ответу, вызывают для ответа конкретного студента.

Для того чтобы вызвать при проверке познавательную активность студентов всей группы, целесообразно сочетать индивидуальный и фронтальный опрос.

Длительность устного опроса зависит от учебного предмета, вида занятий, индивидуальных особенностей студентов.

В процессе устного опроса преподавателю необходимо побуждать студентов использовать при ответе схемы, графики, диаграммы.

Заключительная часть устного опроса – подробный анализ ответов студентов. Преподаватель отмечает положительные стороны, указывает на недостатки ответов, делает вывод о том, как изучен учебный материал. При оценке ответа учитывает его правильность и полноту, сознательность, логичность изложения материала, культуру речи, умение увязывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

### Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59%	«удовлетворительно»

Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанного на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; даёт логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высокая активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	«отлично»

**Тестирование.** Основное достоинство *тестовой формы контроля* – простота и скорость, с которой осуществляется первая оценка уровня обученности по конкретной теме, позволяющая, к тому же, реально оценить готовность к итоговому контролю в иных формах, в случае необходимости, откорректировать те или иные элементы темы. Тест формирует полноту знаний теоретического контролируемого материала.

### Критерии шкалы оценивания тестов

Критерии оценки при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5-бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40–59 (по 5-бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60–79 (по 5-бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80–100 (по 5-бальной системе контроля – оценка «отлично»)

### Критерии шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
5	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями.
4	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками.

3	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты оформления.
2 и ниже	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели).
Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
		ли). Имеются существенные недочеты оформления.

### Критерии и шкалы оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ 2	Изложенный, раскрытый ответ 3	Законченный, полный ответ 4	Образцовый ответ 5
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Более 4 ошибок в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более 2 ошибок в представляемой информации.	Широко использованы информационные технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.

Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы.	Только ответы на элементарные вопросы.	Ответы на вопросы полные и/или частичные.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или
-------------------	-------------------------	--	---	---

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (по каждому разделу дисциплины).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и студентами группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание. Так по каждому разделу дисциплины идет накопление

знаний, на проверку которых направлены такие оценочные средства как устный опрос и подготовка докладов. Далее проводится задачное обучение, позволяющее оценить не только знания, но умения, навык и опыт применения студентов по их применению. На заключительном этапе проводится тестирование, устный опрос или письменная контрольная работа по разделу.

Промежуточная аттестация осуществляется, в конце каждого семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине в виде проведения экзаменационной процедуры (экзамена), выставления зачета, защиты курсовой работы.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся. Промежуточная аттестация в форме зачета проводится в форме компьютерного тестирования или устного опроса, в форме экзамена-вустной форме.

Аттестационные испытания в форме зачета проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические занятия. Аттестационные испытания в форме устного экзамена проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, могут допускаться на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться рабочей программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, калькуляторами.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке. При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет запись в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдает экзаменатору.

Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

Оценка результатов компьютерного тестирования и устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения.

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<b>Основная литература</b>	<b>Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС</b>
Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a> . – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697955</a>

<p>Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.</p>	<p><a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a></p>
<p><b>Дополнительная литература</b></p>	<p><b>Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС</b></p>
<p>Миндлин, Ю. Б. Управление проектами : учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2022. — 158 с. — ISBN 978-5-4443-0228-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p><a href="https://e.lanbook.com/book/331373">https://e.lanbook.com/book/331373</a></p>

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### *Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции.*

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью выяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых не аудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

### *Методические рекомендации к практическим занятиям с практикоориентированными заданиями.*

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течение практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем, что зачитывается как текущая работа студента и оценивается по критериям, представленным в пунктах 6.4 РПД.

### *Методические рекомендации по подготовке доклада.*

При подготовке доклада рекомендуется сделать следующее. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории и практикой. Подготовить сопроводительную слайд-презентацию и/или демонстрационный раздаточный материал по выбранной теме. Рекомендуется провести дома репетицию выступления с целью отработки речевого аппарата и продолжительности выступления (регламент – 7-10 мин.).

### *Выполнение индивидуальных типовых задач.*

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

### *Рекомендации по работе с научной и учебной литературой*

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на практических занятиях, к контрольным работам, тестированию. Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);

- создавать конспекты (развернутые тезисы).

**8. КОМПЛЕКТ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ВТОМ ЧИСЛЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

<b>Перечень лицензионного программного обеспечения</b>
Windows 10 Home Get Genuine Лицензия №66159871 от 11.12.2015 OPEN 96166520ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center;
Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level Лицензия №46119008 От 11.11.2009 OPEN 66108930ZZE1111 от Microsoft Volume Licensing Service Center;
Windows 8.1 Professional Лицензия №64865570 от 05.03.2015 OPEN 94854474ZZE1703 от Microsoft Volume Licensing Service Center;
Office Standard 2013 Лицензия №64009631 от 28.08.2014 OPEN 94014224ZZE1608 от Microsoft Volume Licensing Service Center;

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения
Google Chrome, лицензия freeware;
Unreal Commander, лицензия freeware
Adobe Acrobat Reader
Skype
7-zip, GNU Lesser General Public License
Перечень программного обеспечения отечественного производства
Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, Zoom Video Communications, Inc.;
Yandex Browser;
Dr. Web Договора №РГА03060015 от 27.03.2019, №РГ01270055 от 27.01.2020 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ».

### Перечень профессиональных баз данных

1. БД «AGROS» режим доступа: <http://www.cnsnb.ru/artefact3/ia/ia1.asp?lv=11&un=anonymous&p1=&em=c2R>
2. БД «AGRO» режим доступа <https://agro.ru/>

### Перечень информационных справочных систем

Наименование ресурса	Режим доступа
КонсультантПлюс	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
Гарант	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики	<a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>
Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Ростовской области	<a href="http://www.don-agro.ru">http://www.don-agro.ru</a>
Официальный портал правительства Ростовской области	<a href="http://www.donland.ru">http://www.donland.ru</a>
Научная электронная библиотека	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
Библиотека диссертаций и авторефератов России	<a href="http://www.dslib.net/">http://www.dslib.net/</a>

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа** - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

**Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа** – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

**Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)** - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

**Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций** - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

**Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации** - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

**Помещение для самостоятельной работы** – укомплектовано специализированной (учеб-

ной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

### Оснащенность адресных помещений

Наименование помещений	Адрес (местоположение) помещений
<p>Аудитория № 49 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая).</p> <p>Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования ноутбуки (переносные), (интерактивная доска Smart с проектором); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6).</p> <p>Windows 10 Pro Лицензия № 66241795 от 28.12.2015 OPEN 96248131ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2016 Лицензия № 66241743 от 28.12.2015 OPEN 96247974ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center; MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc.; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google Chrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № <a href="#">РГА12110020 от 25.12.2023</a> между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор № <a href="#">1944-23 от 26.10.2023</a> между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»</p>	<p>346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27</p>
<p>Аудитория № 53 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая).</p> <p>Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), проектор (переносной), проекционный экран (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6).</p> <p>Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc.; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License</p>	<p>346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27</p>
<p>Аудитория № 62 Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, укомплектованное специализированной мебелью для хранения оборудования (столы).</p> <p>Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования: телевизор (переносной) - 1, видеоплеер (переносной) - 1, ноутбук (переносной) - 1, экран (переносной) - 1, проектор (переносной) - 1.</p> <p>Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Google Chrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Unreal Commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое</p>	<p>346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27</p>

<p>ПО</p> <p>Кабинет № 45 Помещение для самостоятельной работы (электронный читальный зал), укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.</p> <p>Windows 8.1 Лицензия №65429551 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2013 Лицензия № 65429549 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc.; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «АС «Нагрузка» Договор 8630 от 04.10.2021 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС Деканат Договор № 773-23 от 13.01.2023 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС«Планы» Договор № 1944-23 от 26.10.2023 г между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Система контент – фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор № 1944-23 от 26.10.2023 г. ООО «СкайдНС»; Dr.Web Договор № РГА12110020 от 25.12.2023 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License</p>	<p>346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом №27</p>
---	---