

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет**  
**им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)**

**ИНСТИТУТ ПРАВА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**СОГЛАСОВАНО**

**Руководитель образовательной**  
**программы** \_\_\_\_\_ **З.А.Мустафаева**  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

**Директор института**  
\_\_\_\_\_ **Е.М.Машукова**  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**  
**«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ »**

Направление подготовки  
38.04.02 – МЕНЕДЖМЕНТ  
(код и наименование направления подготовки)

Направленность (Программа) подготовки  
«Управление маркетингом»

Квалификация (степень) выпускника  
Магистр

Форма обучения  
Очная, очно-заочная , заочная

Нальчик 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) Управление проектами в профессиональной деятельности /составитель Налчаджи Т.А. – Нальчик: КБГУ, 2022 г., 40 стр

Рабочая программа дисциплины (модуля) предназначена для студентов очной, заочной и очно-заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ № 952 от 12.08.2020.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цели и задачи освоения дисциплины	4
2.	Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины (модуля)	4
4.	Содержание и структура дисциплины (модуля)	5
5.	Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации	10
6.	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	23
7.	Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)	26
7.1.	Основная литература	26
7.2.	Дополнительная литература	23
7.3.	Периодические издания (газета, вестник, бюллетень, журнал)	27
7.4.	Интернет-ресурсы	28
7.5.	Методические указания по проведению различных учебных занятий, к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной	
8.	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)	35
9.	Лист изменений (дополнений) в рабочей программе дисциплины (модуля)	37
10.	Приложения	40

### **1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля):**

Целями освоения учебной дисциплины «Управление проектами в профессиональной деятельности» являются: формирование системы знаний в области проектной деятельности; практическое закрепление знаний и навыков проектной деятельности на примере конкретных проектов; развитие навыков самостоятельной исследовательской работы; приобретение опыта работы в составе команды, управления проектом, ведения бизнеса, коммерциализации проектов.

Изучение данного курса позволит:

определить роль и место управления проектами в системе экономических и управленческих дисциплин;

установить роль, место и взаимосвязи проектного менеджмента в системе управления организацией;

получить знания и навыки управления проектами, организации процесса проектирования, разработки и реализации решений в целях обеспечения эффективного управления проектами.

### **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО:**

Дисциплина «Управление проектами в профессиональной деятельности» относится к дисциплинам вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Управление маркетингом».

### **3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины (модуля)**

Элементы общепрофессиональных (ОПК) и профессиональных (ПК) компетенций, формируемые данной дисциплиной:

УК-2.1 - Способен участвовать в управлении проектом, поэтапно контролируя с помощью методического инструментария реализацию управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов

ПКС-1.1Способен управлять рисками инвестиционного проекта

По результатам освоения дисциплины студент должен:

#### **Знать:**

- Основы управления проектами в профессиональной деятельности;
- Методический инструментарий реализации управленческих решений в области проектирования;
- Методы оценки и идентификации рисков инвестиционных проектов.

#### **Уметь:**

- с помощью методического инструментария контролировать реализацию управленческих решений при выполнении конкретных проектов;
- Оценивать степень риска инвестиционного проекта;

#### **Владеть:**

- Навыками управления проектами;
- Навыками использования методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов;
- Навыками управления рисками инвестиционных проектов.

#### 4. Содержание и структура дисциплины (модуля)

**Таблица 1. Содержание дисциплины (модуля) «Управление проектами в профессиональной деятельности», перечень оценочных средств и контролируемых компетенций**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Формы текущего контроля успеваемости
1	2	3	4	4
1.	Теоретические основы управления проектами	Общая характеристика дисциплины. Связь с другими дисциплинами. История появления дисциплины управления проектами. Особенности развития и специфика проектного менеджмента на Западе и в России. Роль проектного подхода в управлении социально-экономическими процессами. Национальные интересы и реализация проектных подходов. Основные понятия управления проектами. Определения проекта и его признаки. Элементы и характеристики проекта. Типы и виды проектов. Международные и национальные стандарты, регламентирующие документы. Европейские и американские подходы к управлению проектами. Особенности подготовки и реализации проектов в различных компаниях. Современные концепции управления проектом. Области знаний по управлению проектами.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д Э
2	Планирование проекта	Содержание процесса планирования. Разработка концепции и цели проекта. Основные характеристики проектного плана. Прединвестиционная фаза проекта. Технико-экономическое обоснование проекта. Проектная документация и ее разработка. Инвестиционная и завершающая фазы проекта. Проектные стратегии.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д Э КР
3.	Маркетинговые исследования в проектном менеджменте	Содержание и информационное обеспечение маркетинговых исследований. Комплекс маркетинговых исследований по проекту. Стратегия маркетинга. Стратегия ценообразования. Методы и формы стимулирования продаж (продвижения) нового продукта. Бюджет маркетинга.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д КР Э
4.	Жизненный цикл и структура проекта.	Жизненный цикл и структура проекта. Динамическая концепция. Жизненный цикл проекта и его базовые фазы. Основные группы процессов управления. Жизнь организации и жизнь проекта. Стратегия организации и определение целей проекта. Проектная документация и жизненные фазы. Особенности реализации проекта на разных фазах. Стандарты организации. Участники проекта. Структура проекта. Структуризация проекта. Методы структуризации проекта. Построение иерархической структуры работ. Стандартные шаги при структуризации проекта	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д КР Э

5.	Команда проекта и управление проектом.	Команда проекта и управление проектом. Эффективная проектная команда: организационные аспекты, психологические аспекты. Распределение функций в проектной команде. Как сформировать долгосрочные мотивы и стимулы. Команда и руководитель. Стили руководителя в ходе реализации проекта. Зоны конфликтов в команде. Рекомендации по прохождению жизненного цикла без серьезных конфликтов.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д Э КР
6.	Организационные структуры управления проектами	Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и система. взаимоотношений участников проекта. Организационная структура и содержание проекта. Организационная структура проекта и его внешнее окружение. Общая последовательность раз Современные методы и средства организационного моделирования проектов Современные тенденции в развитии организационных структур управления	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д КР Э
7.	Функциональные области управления проектами	Основные понятия. Управление содержанием проекта. Управление временем проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Управление материальными ресурсами проекта. Управление персоналом проекта. Управление рисками проекта. Управление коммуникациями проекта. Интеграционное управление проектом.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д КР Э
8.	Оценка проекта и проектные риски	Оценка проектов. Фактор времени в оценке проектов. Внутренние и внешние риски выполнения проекта по PMI PMBOK. Учет рисков в стратегиях развития организации Работа с триггерами. Методы снижения внутренних и внешних рисков проекта. Разбор краткого описания проекта и способов его наполнения. Оценка связности проекта. Применение метода логической рамки.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Р КР Э
9.	Проектное финансирование	Содержание, способы и формы финансирования проектов. Невозвратные источники финансирования. Венчурный капитал. Банковское финансирование. Рынки ценных бумаг. Лизинг. Неформальные инвесторы («бизнес-ангелы»). Фандрайзинг.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д КР
10.	Экономическая оценка проектов	Метод чистой приведенной стоимости. Срок окупаемости проекта. Метод внутренней нормы рентабельности (доходности). Метод индекса рентабельности, доходности (PI). Оценка риска. Отраслевая и бюджетная эффективность проекта.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Р КР
11.	Методы и организационный инструментарий управления проектами	Методы управления проектом. График Ганта и сетевые матрицы. Матрица разделения административных задач управления. Информационно-технологическая модель управления	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Д КР
12.	Мониторинг и мультипроектное управление.	Место мониторинга в общей схеме управления проектами. Мониторинг и управление рисками. Рекомендации по успешному завершению проекта. Проектный офис. Мультипроектное управление. Программные средства.	УК-2.1 ПКС-1.1	ДЗ Т РК К Э КР

**Структура дисциплины (модуля) «Управление проектами в профессиональной деятельности»**

*Таблица 2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов) для ОФО*

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Трудоемкость, часов (согласно рабочему плану) зачетных единиц</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>
<b>Аудиторная работа:</b>	<b>34</b>
<i>Лекции (Л)</i>	17
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	17
<i>Семинарские занятия (СЗ)</i>	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	
<b>Самостоятельная работа (в часах)</b>	<b>65</b>
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	
Расчетно-графическое задание (РГЗ)	
Реферат (Р)	20
Эссе (Э)	15
Самостоятельное изучение разделов	30
<b>Подготовка и прохождение промежуточной аттестации</b>	<b>9</b>
Вид промежуточной аттестации	<b>Зачет</b>

**Таблица 2.1.. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов) для ОЗФО**

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Трудоемкость, часов (согласно рабочему плану) зачетных единиц</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>
<b>Аудиторная работа:</b>	<b>34</b>
<i>Лекции (Л)</i>	17
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	17
<i>Семинарские занятия (СЗ)</i>	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	
<b>Самостоятельная работа (в часах)</b>	<b>65</b>
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	
Расчетно-графическое задание (РГЗ)	
Реферат (Р)	20
Эссе (Э)	15
Самостоятельное изучение разделов	30
<b>Подготовка и прохождение промежуточной аттестации</b>	<b>9</b>
Вид промежуточной аттестации	<b>Зачет</b>

**Таблица 2.2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов) для ЗФО**

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Трудоемкость, часов (согласно рабочему плану) зачетных единиц</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>
<b>Аудиторная работа:</b>	<b>6</b>
<i>Лекции (Л)</i>	2
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	4
<i>Семинарские занятия (СЗ)</i>	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	
<b>Самостоятельная работа (в часах)</b>	<b>98</b>
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	
Расчетно-графическое задание (РГЗ)	
Реферат (Р)	40
Эссе (Э)	28
Самостоятельное изучение разделов	30
<b>Подготовка и прохождение промежуточной аттестации</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	<b>Зачет</b>

**Таблица 3. Лекционные занятия**

<b>№ п/п</b>	<b>Тема</b>
1.	<i>Теоретические основы проектного менеджмента.</i> Общая характеристика дисциплины. Связь с другими дисциплинами. История появления дисциплины управления проектами. Основные понятия управления проектами: «проект», «программа», «портфель». Определения проекта и его признаки. Типы и виды проектов. Международные и национальные стандарты, регламентирующие документы. Европейские и американские подходы к управлению проектами. Современные концепции управления проектом. Области знаний по управлению проектами
2.	<i>Планирование проекта.</i> Содержание процесса планирования. Разработка концепции и цели проекта. Основные характеристики проектного плана. Прединвестиционная фаза проекта. Технико-экономическое обоснование проекта. Проектная документация и ее разработка. Инвестиционная и завершающая фазы проекта. Проектные стратегии.



3.	<i>Маркетинговые исследования в проектном менеджменте.</i> Содержание и информационное обеспечение маркетинговых исследований. Комплекс маркетинговых исследований по проекту. Стратегия маркетинга. Стратегия ценообразования. Методы и формы стимулирования продаж (продвижения) нового продукта. Бюджет маркетинга.
4.	<i>Жизненный цикл и структура проекта.</i> Жизненный цикл проекта и его базовые фазы. Участники проекта. Структура проекта. Структуризация проекта. Методы структуризации проекта. Построение иерархической структуры работ. Стандартные шаги при структуризации проекта
5.	<i>Команда проекта и управление проектом.</i> Эффективная проектная команда: организационные аспекты, психологические аспекты. Распределение функций в проектной команде. Формирование долгосрочных мотивов и стимулов. Команда и руководитель. Стили руководителя в ходе реализации проекта.
6.	<i>Организационные структуры управления проектами.</i> Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и система. взаимоотношений участников проекта. Организационная структура и содержание проекта. Современные методы и средства организационного моделирования проектов.
7.	<i>Функциональные области управления проектами</i> Основные понятия. Управление содержанием проекта. Управление временем проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Управление материальными ресурсами проекта. Управление персоналом проекта. Управление рисками проекта.
8.	<i>Оценка проекта и проектные риски.</i> Оценка проектов. Фактор времени в оценке проектов. Внутренние и внешние риски выполнения проекта по PMI PMBOK. Учет рисков в стратегиях развития организации. Методы снижения внутренних и внешних рисков проекта. Разбор краткого описания проекта и способов его наполнения.
9.	<i>Проектное финансирование.</i> Содержание, способы и формы финансирования проектов. Невозвратные источники финансирования. Венчурный капитал. Банковское финансирование. Рынки ценных бумаг. Лизинг. Неформальные инвесторы («бизнес-ангелы»). Фандрайзинг.
10.	<i>Экономическая оценка проектов.</i> Метод чистой приведенной стоимости. Срок окупаемости проекта. Метод внутренней нормы рентабельности (доходности). Метод индекса рентабельности, доходности (PI). Оценка риска. Отраслевая и бюджетная эффективность проекта.
11.	<i>Методы и организационный инструментарий управления проектами.</i> Методы управления проектом. График Ганта и сетевые матрицы. Матрица разделения административных задач управления. Информационно-технологическая модель управления проектом
12.	<i>Мониторинг и мультипроектное управление.</i> Место мониторинга в общей схеме управления проектами. Мониторинг и управление рисками. Рекомендации по успешному завершению проекта. Проектный офис. Мультипроектное управление. Программные средства.

**Таблица 4. Практические занятия (семинарские занятия)**

№ п/п	Тема
-------	------

1.	<i>Теоретические основы проектного менеджмента.</i> Общая характеристика дисциплины. Связь с другими дисциплинами. История появления дисциплины управления проектами. Основные понятия управления проектами: «проект», «программа», «портфель». Определения проекта и его признаки. Типы и виды проектов. Международные и национальные стандарты, регламентирующие документы. Европейские и американские подходы к управлению проектами. Современные концепции управления проектом. Области знаний по управлению проектами.
2.	<i>Планирование проекта.</i> Содержание процесса планирования. Разработка концепции и цели проекта. Основные характеристики проектного плана. Прединвестиционная фаза проекта. Техничко-экономическое обоснование проекта. Проектная документация и ее разработка. Инвестиционная и завершающая фазы проекта. Проектные стратегии.
3.	<i>Маркетинговые исследования в проектном менеджменте.</i> Содержание и информационное обеспечение маркетинговых исследований. Комплекс маркетинговых исследований по проекту. Стратегия маркетинга. Стратегия ценообразования. Методы и формы стимулирования продаж (продвижения) нового продукта. Бюджет маркетинга.
4.	<i>Жизненный цикл и структура проекта.</i> Жизненный цикл проекта и его базовые фазы. Участники проекта. Структура проекта. Структуризация проекта. Методы структуризации проекта. Построение иерархической структуры работ. Стандартные шаги при структуризации проекта
5.	<i>Команда проекта и управление проектом.</i> Эффективная проектная команда: организационные аспекты, психологические аспекты. Распределение функций в проектной команде. Формирование долгосрочных мотивов и стимулов. Команда и руководитель. Стили руководителя в ходе реализации проекта.
6.	<i>Организационные структуры управления проектами.</i> Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и система. взаимоотношений участников проекта. Организационная структура и содержание проекта. Современные методы и средства организационного моделирования проектов.
7.	<i>Функциональные области управления проектами</i> Основные понятия. Управление содержанием проекта. Управление временем проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Управление материальными ресурсами проекта. Управление персоналом проекта. Управление рисками проекта.
8.	<i>Оценка проекта и проектные риски.</i> Оценка проектов. Фактор времени в оценке проектов. Внутренние и внешние риски выполнения проекта по PMI PMBOK. Учет рисков в стратегиях развития организации. Методы снижения внутренних и внешних рисков проекта. Разбор краткого описания проекта и способов его наполнения. Оценка связности проекта. Применение метода логической рамки.
9.	<i>Проектное финансирование.</i> Содержание, способы и формы финансирования проектов. Невозвратные источники финансирования. Венчурный капитал. Банковское финансирование. Рынки ценных бумаг. Лизинг. Неформальные инвесторы («бизнес-ангелы»). Фандрайзинг.
10.	<i>Экономическая оценка проектов.</i> Метод чистой приведенной стоимости. Срок окупаемости проекта. Метод внутренней нормы рентабельности (доходности). Метод индекса рентабельности, доходности (PI). Оценка риска. Отраслевая и бюджетная эффективность проекта.

11.	<i>Методы и организационный инструментарий управления проектами.</i> Методы управления проектом. График Ганта и сетевые матрицы. Матрица разделения административных задач управления. Информационно-технологическая модель управления проектом
12.	<i>Мониторинг и мультипроектное управление.</i> Место мониторинга в общей схеме управления проектами. Мониторинг и управление рисками. Рекомендации по успешному завершению проекта. Проектный офис. Мультипроектное управление. Программные средства.

**Таблица 5. Лабораторные работы по дисциплине (модулю) – не предусмотрены**  
**Таблица 6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (модуля)**

1	Особенности подготовки и реализации проектов в различных компаниях.
2	Современные концепции управления проектом.
3	Области знаний по управлению проектами.
4	Методы и формы стимулирования продаж (продвижения) нового продукта
5	Бюджет маркетинга
6	Структура проекта. Структуризация проекта.
7	Зоны конфликтов в команде. Рекомендации по прохождению жизненного цикла без серьезных конфликтов.
8	Управление коммуникациями проекта.
9	Оценка связности проекта. Применение метода логической рамки.
10	Информационно-технологическая модель управления проектами

***Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации (контролируемые компетенции УК-2.1, ПКС-1.1)***

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

В ходе изучения дисциплины предусматриваются **текущий, рубежный контроль и промежуточная аттестация.**

**5.1. Оценочные материалы для текущего контроля.** Цель текущего контроля – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результатом обучения (учебные достижения) по дисциплине

**Текущий контроль** успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины «Проектный менеджмент» и включает: ответы на теоретические вопросы на практическом занятии, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, самостоятельное выполнение индивидуальных домашних заданий (например, решение задач с отчетом (защитой) в установленный срок, написание докладов, рефератов, эссе, дискуссии.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания

**Вопросы по темам дисциплины «Управление проектами в профессиональной деятельности» (контролируемые компетенции УК-2.1, ПКС-1.1):**

**Тема 1. Теоретические основы проектного менеджмента.**

1. Общая характеристика дисциплины. Связь с другими дисциплинами.
2. История появления дисциплины управления проектами.
3. Основные понятия управления проектами: «проект», «программа», «портфель».

Определения проекта и его признаки.

4. Типы и виды проектов.
5. Международные и национальные стандарты, регламентирующие документы.
6. Европейские и американские подходы к управлению проектами.
7. Современные концепции управления проектом.
8. Области знаний по управлению проектами.

#### ***Тема 2. Планирование проекта.***

1. Содержание процесса планирования.
2. Разработка концепции и цели проекта.
3. Основные характеристики проектного плана.
4. Прединвестиционная фаза проекта.
5. Техничко-экономическое обоснование проекта.
6. Проектная документация и ее разработка.
7. Инвестиционная и завершающая фазы проекта.
8. Проектные стратегии.

#### ***Тема 3. Маркетинговые исследования в проектном менеджменте.***

1. Содержание и информационное обеспечение маркетинговых исследований.
2. Комплекс маркетинговых исследований по проекту.
3. Стратегия маркетинга.
4. Стратегия ценообразования.
5. Методы и формы стимулирования продаж (продвижения) нового продукта.
6. Бюджет маркетинга.

#### ***Тема 4. Жизненный цикл и структура проекта.***

1. Жизненный цикл проекта и его базовые фазы.
2. Участники проекта.
3. Структура проекта.
4. Структуризация проекта.
5. Методы структуризации проекта.
6. Построение иерархической структуры работ.
7. Стандартные шаги при структуризации проекта.

#### ***Тема 5. Команда проекта и управление проектом.***

1. Эффективная проектная команда: организационные аспекты, психологические аспекты. Распределение функций в проектной команде.
2. Формирование долгосрочных мотивов и стимулов.
3. Команда и руководитель.
4. Стили руководителя в ходе реализации проекта.

#### ***Тема 6. Организационные структуры управления проектами.***

1. Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и система.
2. взаимоотношений участников проекта.
3. Организационная структура и содержание проекта.
4. Современные методы и средства организационного моделирования проектов.

#### ***Тема 7. Функциональные области управления проектами.***

1. Управление содержанием проекта.
2. Управление временем проекта.
3. Управление стоимостью проекта.
4. Управление качеством проекта.
5. Управление материальными ресурсами проекта.
6. Управление персоналом проекта.
7. Управление рисками проекта.

#### ***Тема 8. Оценка проекта и проектные риски.***

1. Оценка проектов.

2. Фактор времени в оценке проектов.
3. Внутренние и внешние риски выполнения проекта по PMI PMBOK.
4. Учет рисков в стратегиях развития организации.
5. Методы снижения внутренних и внешних рисков проекта.
6. Разбор краткого описания проекта и способов его наполнения.
7. Оценка связности проекта. Применение метода логической рамки.

**Тема 9. Проектное финансирование.**

1. Содержание, способы и формы финансирования проектов.
2. Невозвратные источники финансирования.
3. Венчурный капитал.
4. Банковское финансирование.
5. Рынки ценных бумаг.
6. Лизинг.
7. Неформальные инвесторы («бизнес-ангелы»).
8. Фандрайзинг.

**Тема 10. Экономическая оценка проектов.**

1. Метод чистой приведенной стоимости.
2. Срок окупаемости проекта.
3. Метод внутренней нормы рентабельности (доходности).
4. Метод индекса рентабельности, доходности (PI).
5. Оценка риска.
6. Отраслевая и бюджетная эффективность проекта.

**Тема 11. Методы и организационный инструментарий управления проектами.**

1. Методы управления проектом.
2. График Ганта и сетевые матрицы.
3. Матрица разделения административных задач управления.
4. Информационно-технологическая модель управления проектом.

**Тема 12. Мониторинг и мультипроектное управление.**

1. Место мониторинга в общей схеме управления проектами.
2. Мониторинг и управление рисками.
3. Рекомендации по успешному завершению проекта.
4. Проектный офис.
5. Мультипроектное управление.
6. Программные средства. Характеристика современных программных средств в проектном менеджменте.

**Критерии формирования оценок (оценивания) устного опроса**

Устный опрос является одним из основных способов учёта знаний обучающегося по дисциплине «Проектный менеджмент». Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения.

**В результате устного опроса знания, обучающегося оцениваются по следующей шкале:**

**3 балла**, ставится, если обучающийся:

- 1) полно излагает изученный материал, даёт правильное определенное экономических понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

**2 балла**, ставится, если обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для балла «1», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2

недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

**1 балл**, ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

**0 баллов**, ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке.

Баллы «1», «2», «3» могут ставиться не только за единовременный ответ, но и за рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных студентом на протяжении занятия.

#### **5.1.2. Оценочные материалы для самостоятельной работы обучающегося (типовые задачи) (контролируемые компетенции УК-2.1, ПКС-1.1):**

##### ***Ситуация 1.***

**Описание ситуации.** Руководством предприятия N было принято решение об освоение нового вида продукции. По экспертным оценкам выбран приемлемый вариант комплекса оборудования, на котором будет производиться данная продукция. Разработана технология изготовления продукции. Определен реальный рынок продаж.

**Контрольный вопрос:** Определить комплекс мероприятий, который необходим для того, чтобы данный проект был успешно реализован.

##### ***Ситуация 2.***

**Описание ситуации.** Директор крупного супермаркета (СМ) «Северный», начитавшись книг об эффективности немонетарных способов мотивации персонала, пришел к выводу, что способен повысить заинтересованность продавцов довольно простым способом: ввести (средствами ИТ) ежедневные измерения объемов продаж по зонам ответственности каждого продавца, а данную информацию сделать публично открытой для всего персонала. Данные об объемах продаж не смогут не активизировать дополнительные усилия торговых работников по улучшению и закреплению достигнутых результатов. Кроме того, доступность данной информации может простимулировать со стороны торговых работников дополнительные мероприятия по рационализации их деятельности, повысив к ней творческий интерес. Сопоставительный анализ результатов продаж по однотипным зонам ответственности в различных супермаркетах торговой сети способен подтолкнуть дополнительные источники мотивации торгового персонала.

Проанализировав все перечисленные выше, достаточно ожидаемые, прогнозы, директор «Северного» решил обратиться к генеральному директору сети, так как ему необходимо было решить вопрос о практической реализации отмеченного мотивационного механизма.

Обсудить данное предложение удалось довольно быстро: сразу после завершения очередной еженедельной «оперативки» у генерального оказались необходимые 10 минут.

Не до конца выслушав, но поняв суть предложений, генеральный директор поддержал перспективную идею и предложил начать действовать.

Окрыленный успехом, директор «Северного» вернулся в свой кабинет и решил составить план реализации данной идеи.

При составлении плана для него стало очевидным, что усилий только непосредственно подчиненных ему сотрудников, будет недостаточно.

Он понял, что для реализации этой работы потребуется привлечение других отделов: во-первых, подразделения информационно-технологического обеспечения, во-вторых, группы МТО – для соответствующего дооборудования супермаркета; в-третьих, финансовой службы – для разработки и согласования бюджета; а также службы управления персоналом – для проведения тренингов с продавцами по технологии работы с новой системой и совершенствования существующих систем компенсации и поощрения, а может быть, и для создания системы передачи

передового опыта в сети. Более того, стало ясно, что поставить сам лаконичные и четкие задания данным подразделениям он не сможет, так как по многим параметрам этих заданий упомянутые подразделения одновременно являлись носителями нужной, по решаемой проблеме, информации.

Круг замкнулся. Директор ясно осознал, что попал, мягко говоря, в неудобное положение. Руки у него опустились, от хорошего настроения не осталось и следа.

Далее, просчитывая возникшую ситуацию еще на несколько шагов вперед, директор СМ «Северный» понял, что, заручившись поддержкой генерального, он сможет обратиться к руководителям каждого из задействованных для реализации идеи подразделений, и, в целом, они, видимо, поддержат данную идею. Однако сами руководители при первой встрече не представят нужной для разработки предлагаемой системы информации. Не смогут они дать и прямых заданий своим сотрудникам на реализацию данной системы, так как сами не представляют, что же конкретно нужно будет от их подразделений. Кроме того, сами они решить эту проблему не смогут из-за отсутствия конкретики и вынуждены будут перепоручить ее кому-то из сотрудников. Надо добиться от каждого подразделения выделенного сотрудника, затем вступить с ним в контакт и объяснить, что от него требуется, а также познакомить его с товароведом СМ для установления прямых рабочих контактов. Плюс еще контроль и координация всех этих сил, в сущности, подчиненных другим руководителям и выполняющих свои непосредственные обязанности. И все это, ссылаясь лишь на устное одобрение генерального!

Где же выход и что говорить теперь генеральному, ведь на очередной «оперативке» он точно не забудет спросить о начальных результатах по проекту?

Проведя в тяжелых размышлениях всю вторую половину дня, директор СМ «Северный» решил, что утро вечера мудренее и поэтому положил эту организационную проблему на 1–2 дня «под сукно».

Двухдневный перерыв и взгляд на проблему со стороны дали свои результаты. Директор ясно понял, в чем должна состоять организационная схема решения данной задачи, и с воодушевлением приступил к подготовке соответствующих документов...

**Контрольный вопрос:** Укажите, в чем, по вашему мнению, должна была состоять организационная схема воплощения идеи директора СМ «Северный» (через цепь каких организационных мероприятий и разработанных документов он надеялся сделать процесс реализации идеи управляемым и выполнимым)?

### ***Ситуация 3.***

**Описание ситуации:** Молокозавод города Всеволожск объединяется ещё с одиннадцатью молокозаводами Ленинградской области в единое производственное предприятие. После объединения новая компания будет производить 27% молочных продуктов в Ленинградской области, и являться третьей по объёму производства на рынке.

В связи с распределённостью на большие расстояния и требованием к единой системе управления и учёта, руководство новой компании решает использовать возможности Интернет для координации работы всех предприятий и, заодно, для работы с клиентами.

Вы являетесь руководителем IT-отдела (2 системных администратора и 2 программиста) Всеволожского молокозавода, бывший директор которого стал главой новой компании. Вам дано задание: прикинуть, как сделать новую информационную систему.

**Контрольный вопрос:** Сформулируйте основные требования к новой АСУ, функциональность и распишите примерный план на итерации «уточнение» и первые две итерации «конструирование».

И уточните некоторые аспекты задачи:

- в будущем возможно расширение компании за счёт других молокозаводов ЛО и России;
- возможность продаж товара клиентам через ИС;
- конкуренты не дремлют и могут ставить палки в колёса.
- Когда мы уже сможем начать использовать данную ИС?
- Будет ли и как будет решён вопрос о безопасности данных в ИС?
- Нам нужны будут дополнительные программисты? А разве силами вашего IT-отдела этот

вопрос не решить?

-Кто кроме программистов потребуется для реализации проекта?

-В какие сроки может начаться работа над реализацией проекта?

-Можно ли сразу реализовать возможность клиентам делать заказы через нашу систему?

#### **Ситуация 4.**

**Описание ситуации:** В предыдущей ситуации 3 был составлен примерный план по проекту для молочной компании. Сформулируйте основные требования к новой АСУ для молочной компании, функциональность и распишите примерный план на итерации «уточнение» и первые две итерации «конструирование».

**Контрольный вопрос:** После ознакомления с требованиями и планом руководство компании попросило описать возможные риски по проекту, методы их предотвращения и способы их разрешения и минимизации.

#### **Кейс 1**

Название проекта: Постановка системы управления проектами

Спонсор проекта: - Отсутствует

Руководитель проекта: Недавно нанятый кандидат на должность начальника отдела проектов

Другие участники: все функциональные руководители, директор направления

Предпосылки проекта: необходимость сохранить жизнеспособность компании и выйти на конкурентоспособный уровень

Границы: Пилотные маркетинговые проекты, затем тиражирование

Цель: постановка системы управления проектами для увеличения прибыльности основной деятельности и снижение рисков

Задачи:

Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами

Проектирование системы управления проектами

Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами

Организация разработки и реализации выбранных проектов

Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)

Ограничения: бюджет, время (до полугода), отсутствие обучения РМ, отсутствие спонсора проекта внутри компании

Результаты:

1)создана структура Проектного офиса;

2)внедрена методология управления проектами

3)создана система мотивации;

4)обучен персонал;

5)используется единое программное обеспечение;

6)создана эффективная система коммуникаций

7)создана система управления качеством

8)наличие актуального архива проектов

Предположения: будет найден спонсор проекта, возможно выделят бюджет для всеобщего обучения

Этапы проекта:

Этап 1. Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами (СУП)

Этап 2. Проектирование системы управления проектами

Этап 3. Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами

Этап 4. Организация разработки и реализации выбранных проектов

Этап 5. Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)

Описание ситуации:

Недавно нанятый сотрудник на должность начальника отдела проектов Никифор назначен



руководителем проекта по внедрению системы управления проектами. Раннее он работал в маленькой компании, где управление проектами являлось конкурентным преимуществом.

Проекты под его руководством завершались успешно

Имеет сертификат PMP и является горячим приверженцем системного управления проектами

За первый месяц работы по результатам проведенного этапа диагностики состояния управления проектами Никифор выявил определенные факты.

Описание ситуации (выявленные факторы):

Предыдущие проекты имеют очень слабую репутацию в компании так же как и руководители, которые ими управляли

В компании существуют зачатки перехода от структуры иерархического типа (функциональной) к структуре адаптивного (органического) типа (слабой матричной)

В рамках функциональной структуры выполнением проекта часто пренебрегают в пользу выполнения основных функциональных обязанностей. Эта проблема усугубляется, когда проект ставит разные приоритеты для разных отделов. Например, для отдела рекламы проект может быть важным и срочным, в то время как отдел продаж считает его второстепенным. При этом отдельных функциональных специалистов интересует только свой сегмент работы, но не проект целом, что приводит к разрыву в достижении целей проекта и они не достигаются (например, отдел рекламы обеспечивает рекламные мероприятия по акциям, а в торговых точках персонал нивелирует полностью эффективность рекламы своим поведением

Мотивация ответственных за проект слабая, проект рассматривается многими как лишняя работа, напрямую не связанная со своим профессиональным и служебным ростом

Проекты не определяются заранее в виде оформленного списка, что свидетельствует с одной стороны, о том, что в компании либо часто меняется или переутверждается стратегия, либо неэффективно поставлены коммуникации между высшим руководством и руководителями среднего звена

Персонал негативно воспринимает все изменения и саботирует новые процессы и указания

Большинство сотрудников не знают, где можно получить документальную информацию о предыдущих проектах, и строят предположения о том, что такая информация есть на компьютере одного из менеджеров проектов. Сами же менеджеры проектов отвечают, что задокументированной информации нигде нет

Эффективность в проектах не оценивается, критерии эффективности отсутствуют, также, как и отсутствует формально назначенный сотрудник, который несет ответственность за проведение и результаты оценки

Координация взаимодействия между подразделениями не регламентирована формально, поэтому основная часть взаимодействий осуществляется на уровне личных неформальных связей, что влечет за собой не всегда желаемый результат, возникновение личных конфликтов и конфликтов, связанных с распределением человеческих ресурсов на те или иные работы в проектах

Большинство сотрудников убеждены в том, что сотрудники всей компании стремятся обезопасить себя от любого риска при выполнении работы в проектах

Обучение управлению проектами никто не проходил

Отсутствует единое понимание термина «проект»

Осознание необходимости внесения изменений для реализации управления проектами находится на низком уровне, так как высшее руководство сомневается, что управление проектами – это специальность, а не временные назначения людей

Методология управления проектами отсутствует

**Задачи кейса:**

Список существующих факторов показал, что существующая ситуация неблагоприятна для последующего внедрения системы управления проектами и несет в себе угрозу.

На основе полученных фактов по результатам диагностики необходимо:

Сформулировать отражает ли список приведенных фактов вероятность наступления

событий риска или влияние этих событий на дальнейшее внедрение системы управления проектами?

Выявить и записать риски, которые могут помешать дальнейшему внедрению.

Определить собственников (ответственных) за данные риски.

Определить подход к ранжированию рисков. Проранжировать риски.

Определить как какой-либо свершившийся риск может создать дополнительные риски.

Разработать мероприятия устранения/минимизации рисков и время (срок) относительно этапов проекта их устранения (до или после какого-либо этапа)

Отобразить все данные в формате плана управления рисками

Насколько будет эффективным план управления рисками, разработанный руководителем проекта в одиночку?

### ***Ситуация 5.***

**Описание ситуации:** Горнопромышленная компания “Черные каски” собирается работать в некоторой области в течение следующих пяти лет. У нее имеется 4 шахты, для каждой из которых есть технический верхний предел на количество руды, которая может быть выдана «на гора» за год. Эти верхние пределы составляют: шахта Койот – 2 млн. тонн, шахта Мокрая – 2.5 млн. тонн, шахта Елизавета – 1.3 млн. тонн и шахта Ореховый лог – 3 млн. тонн.

Стоимость извлечения руды на разных шахтах различная, вследствие отличающихся глубины и геологических условий. Эти стоимости составляют (включая последующую обработку): шахта Койот – 6 \$/тонна, шахта Мокрая – 5.5 \$/тонна, шахта Елизавета – 7 \$/тонна и шахта Ореховый лог – 5 \$/тонна.

При этом руда из различных шахт имеет и разное содержание извлекаемого компонента. Для упомянутых выше шахт содержание извлекаемого компонента равно: 10%, 7%, 15% и 5% соответственно. Каждая руда перерабатывается по одному и тому же технологическому процессу, а затем смешивается, чтобы получить более-менее однородную руду с заданным и фиксированным содержанием извлекаемого компонента, так как технологический процесс на металлургическом предприятии подстроен под определенное содержание соединений металла в руде.

Так как руды с течением времени становятся беднее, металлургическое предприятие, на которое компания поставляет руду, собирается провести постепенный переход на обработку более бедных руд. Если в первый год предприятие ожидает 5 млн. тонн руды с содержанием извлекаемого компонента 9%, то во второй и третий годы – 5.63 млн. тонн руды с содержанием 8%, а в четвертый и пятый годы – 6.43 млн. тонн 7%-ной руды.

Соответственно понизится и стоимость руды. Если в первый год руда покупается по \$10 за тонну, то 8%-ная руда будет стоить \$8.9 за тонну, а 7%-ная - \$7.8 за тонну.

**Контрольный вопрос :** Запланируйте добычу руды на четырех шахтах в течение следующих пяти лет так, чтобы максимизировать прибыль.

Представьте, что владелец горнорудной компании получил предложение о продаже. По оценке экспертов покупатель предлагает цену, превышающую стоимость имущества компании на \$70 млн. Однако владелец считает, что за пять лет он заработает большую сумму. Стоит ли в действительности продавать компанию? При оценке стоимости компании примите ставку дисконтирования равной 10% в год.

### ***Ситуация 6.***

**Описание ситуации:** Компания должна арендовать складское пространство на следующие 6 месяцев года. Известно, какие площади будут требоваться в каждом из этих месяцев. Однако, так как эти пространственные требования весьма различны, неясно, арендовать ли максимальную площадь на 6 месяцев, арендовать ежемесячно только те площади, которые востребованы в данном месяце или попытаться составить оптимальный план аренды на следующие 6 месяцев и заключать договоры по мере необходимости на один или несколько месяцев в соответствии с планом.

Требуемые площади: 30, 20, 40, 10, 50 и 20 тыс.м<sup>2</sup> в январе, феврале, ..., июне месяце

соответственно. Стоимость аренды 1 м<sup>2</sup> на 1, 2, 3, 4, 5 и 6 месяцев: 7; 12.8; 18.6; 23.6; 27.5 и 31.2 \$ соответственно, оплата вперед за весь срок в пределах 6 мес.

Учтите, что в январе расходы на аренду не должны превышать \$400 тыс., а в феврале и в марте по \$200 тыс.

**Контрольный вопрос:** Составьте план аренды, минимизирующий затраты.

Сравните с оптимальным планом различные варианты аренды, которые можно было бы предложить не решая задачу (скажем те, что были упомянуты в условии задачи).

Представьте, что никаких финансовых ограничений нет, сколько денег можно было бы сэкономить на соответствующем этому случаю плане аренды?

Рассмотрите вопрос о кредите, который можно взять в январе под 5% в месяц, чтобы реализовать этот лучший план. Помните, что в реальности вы можете выплатить в первые три месяца только 400, 200 и 200 тыс. соответственно, а в следующие 3 мес. ваши финансовые возможности не ограничены. Стоит ли взять кредит?

### **Ситуация 7.**

**Описание ситуации:** Строительная фирма из Подмосковья, специализирующаяся на кровельных работах, использует большое количество металлочерепицы (около 35 000 кв. м в год). При небольших закупках, скажем на одну кровлю (~ 150 кв. м.), один метр черепицы стоит \$10.2. При заказе 900 кв. м и более цена 1 кв. м снижается на \$0.5. При крупных заказах свыше 3000 кв. м скидка составляет уже 7.5% и наконец при заказе партии в 8000 кв. м дилер устанавливает цену в \$9.3 за кв. м, т.к. это количество составляет ровно 1 контейнер и дилеру не приходится самому формировать заказ. Издержки по оформлению заказа и его доставке составляют \$500.

Средний доход по рублевым вкладам в регионе составляет 15%. Учтите, что вследствие некоторых обстоятельств неэкономического характера, перенос запасов на следующий год крайне нежелателен.

**Контрольный вопрос:** Какой план заказов Вы бы предложили в этой ситуации?

Каковы были бы издержки в этом случае?

### **Ситуация 8.**

**Описание ситуации:** Компания ООО ОллОпт является независимым поставщиком предметов домашнего обихода в магазины. Управляющий пытается поддерживать у себя такой запас товаров, который удовлетворял бы 98% запросов со стороны его клиентов. Комплект ножей C01134 из нержавеющей стали является одной из тысяч позиций запасов ОллОпт. Потребность в этих ножах (2400 комплектов в год) относительно стабильна на протяжении всего года. Общая стоимость размещения заказа у поставщика ножей составляет \$5. По оценкам ОллОпт, хранение запаса, выплата процентов по заемному капиталу, страховки и т.п. добавляют к стоимости хранения примерно \$4 за один комплект в течение года. Склад заказывает комплекты ножей партиями по 100 штук.

Анализ данных за прошедший период показывает, что стандартное отклонение потребности со стороны розничных торговцев составляет примерно 4 комплекта в день (предполагается, что в году работают все 365 дней). Период выполнения заказа составляет одну неделю.

**Контрольный вопрос:**

Определите точку перезаказа в модели фиксированного размера заказа при существующей средней периодичности заказов на комплекты ножей.

Каков экономичный размер заказа? Какова точка перезаказа для экономичного размера заказа?

Представьте себе, что склад должен перейти на модель заказов с фиксированным периодом между заказами при том же сервисном уровне. Сегодня нужно сделать новый заказ на комплекты ножей, а на складе лежит количество комплектов, соответствующее точке перезаказа для модели фиксированного размера заказа (вопрос а). Сколько комплектов следует заказать, если период между заказами будет составлять полмесяца? Сравните эту величину с размером заказа для модели фиксированного размера заказа (вопрос а). В чем причина их различия?

Если все же заказать 100 комплектов, как раньше, какой уровень обслуживания получится для этой позиции товарных запасов?

### **Ситуация 9.**

**Описание ситуации:** Один из цехов приборостроительного предприятия производит электромагнитные катушки, которые с вероятностью  $p$  могут быть дефектными. Количество изделий в партии 2000.

Прошлый опыт указывает, что в зависимости от правильности настройки производственной линии и соблюдения технологических параметров, вероятность дефекта в партии  $p$  равна либо 0,03, либо 0,10. Причем, в среднем для 80 % произведенных партий  $p$  равняется 0,03, а для 20% партий  $p$  равняется 0,10.

Эти катушки используются как комплектующие при сборке приборов, и в конечном счете их качество будет определено выходным техническим контролем. Предприятие может или испытывать каждую катушку на специальном стенде, что обходится в 15\$ за штуку и отбрасывать дефектные, или использовать изделия на сборке непосредственно без испытания. Если выбрано последнее, дефект обнаружится при сплошном техническом контроле на выходе с производственной линии, а стоимость переделки составит в конечном счете 175\$ за каждый дефектный прибор.

#### **Контрольный вопрос:**

Что выгоднее для предприятия: испытывать каждую катушку на стенде до сборки приборов или переделывать дефектные приборы после сплошного контроля?

Требуется также рассмотреть дополнительную возможность: из каждой партии можно отправить в лабораторию любое изделие, по которому (по отклонению некоторой совокупности характеристик от заданных значений) можно будет практически достоверно установить состояние линии и ожидаемый процент бракованных катушек в данной партии. Стоимость анализа 125\$. Стоит ли проводить такой анализ? Каковы будут суммарные издержки в этом случае? Как следует поступить, если выборочный лабораторный анализ качества технологического процесса не дает абсолютно достоверного результата (несмотря на обещания разработчиков методики). Реально, такой анализ с 95%-ой вероятностью правильно определяет долю брака, но в 5% случаев допускает ошибку (т.е. если реально процент брака в партии 3%, анализ в 5% случаев дает оценку брака 10%, и наоборот, если реально процент брака 10%, анализ в 5% случаев определяет его равным 3%). Дает ли в этом случае какую либо выгоду такой лабораторный анализ? Каковы будут суммарные издержки?

### **Ситуация 10.**

**Описание ситуации:** Компания Новый Электрон производит различные мелкие бытовые товары, содержащие электронику: игрушки, радио-часы, прочие товары, содержащие встроенные калькуляторы, часы, приемники и проч. Практически все комплектующие поставляются со стороны. Небольшое предприятие компании занимается только изготовлением различных пластиковых корпусов и деталей фирменного дизайна, а сборочные цеха осуществляют сборку и предпродажную подготовку товаров.

Так как комплектующие поставляются большей частью из Китая, а почти все оставшееся из Европы, то проблемы управления запасами встают перед компанией в полный рост.

Ввиду большой удаленности поставщиков комплектующие приходится заказывать довольно большими партиями, а время выполнения заказа иногда достигает 2 месяцев. Так как отдел снабжения и закупок нацелен главным образом на обеспечение низкой стоимости комплектующих, приходится иметь дело с массой различных и не всегда надежных поставщиков. Поэтому, кроме обычных проблем с поставками через границу, приходится учитывать возможность брака, пересортицы (поставки комплектующих другого типа), задержки заказа поставщиком и пр.

Например, для маленькой электронной платки CW022e стоимостью 2 долл., история поставок позволяет получить следующие данные. Время выполнения заказа - 5 недель, стандартное отклонение времени выполнения 3 дня. Количество брака в поставке – 5%. Около 40% брака –

дефекты ручной пайки, этот дефект может быть исправлен в отделении по работе с браком сборочного цеха компании. Вероятность пересортицы – 6%.

Хотя потребности в детали на сборке определяются планом производства (25000 штук в месяц на предстоящий планируемый период), но существуют причины, по которым эти потребности испытывают случайные колебания – проблемы со сборкой другой продукции, колебания сбыта и т.п. Как показывает опыт, стандартное отклонение потребности в электронной плате CW022e составляет 1000 штук в неделю.

Кроме этого, следует учесть, что сборочный цех также имеет некоторый процент брака. Причем около 1% электронных плат, поступивших на сборку, оказываются из-за этого безнадежно испорченными.

Дополнительные издержки, не зависящие от размера заказа, составляют около 300 долл. в расчете на 1 заказ. Стандартная упаковка содержит 200 таких плат, заказать целое число упаковок – по разным причинам - в интересах заказчика.

В настоящий момент компания имеет на складе 34887 таких плат, и настало время, когда нужно сделать новый заказ. Определите стоимость денег для компании (издержки хранения в процентах). Считайте, что точка перезаказа определена менеджерами компании верно. Целевой уровень обслуживания - не ниже 99%.

#### **Контрольный вопрос:**

Определите величину планируемого менеджером заказа и средний срок между получением заказов.

Каким образом можно подстраховаться от полного отсутствия ожидаемой поставки (пересортица)?

Найдите стоимость безопасного резерва, который нужно создать для страховки от неполучения нужного заказа. Какой минимальный размер штрафа для поставщика следовало бы предусмотреть в договоре на случай пересортицы?

#### ***Критерии формирования оценок по заданиям для самостоятельной работы студента (типовые задачи):***

«отлично» (3 балла) - обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, грамотно, логично его излагает, структурировал и детализировал информацию, избегая простого повторения информации из текста, информация представлена в переработанном виде. Свободно использует необходимые формулы при решении задач;

«хорошо» (2 балла) - обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в процессе решения задач;

«удовлетворительно» (1балл) - обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, но не усвоил его деталей, допускает отдельные неточности при решении задач;

«неудовлетворительно» (менее 1 балла) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы и при решении задач.

#### **5.1.3. Оценочные материалы для выполнения рефератов**

#### **Примерные темы рефератов по дисциплине «Управление проектами в профессиональной деятельности» (контролируемые компетенции УК-2.1, ПКС-1.1):**

1. Типы и виды проектов.
2. Особенности подготовки и реализации проектов в различных компаниях.
3. Современные концепции управления проектом.
4. Жизненный цикл проекта и его базовые фазы.
5. Линейно-функциональная, матричная и проектная организационные структуры.
6. Эффективная проектная команда.
7. Стили руководителя в ходе реализации проекта.
8. Зоны конфликтов в команде.
9. Характеристика современных программных средств в УП, начиная с Microsoft Project.

10. Оценка проектов.
11. Фактор времени в оценке проектов.
12. Внутренние и внешние риски выполнения проекта по PMI PMBOK.
13. Учет рисков в стратегиях развития организации
14. Мониторинг и управление рисками.
15. Мультипроектное управление.

#### ***Методические рекомендации по написанию реферата***

**Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

**Требования к реферату:** Общий объем реферата 20 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. **Уровень оригинальности текста – 60%.**

#### ***Критерии оценки реферата:***

«отлично» (4 балла) ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

«хорошо» (3 балла) – выполнены основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

«удовлетворительно» (2 балла) – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

«неудовлетворительно» (менее 1 балла) – тема реферата не раскрыта, обнаруживается

существенное непонимание проблемы. Обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

**5.1.4. Оценочные материалы для выполнения докладов по дисциплине «Управление проектами в профессиональной деятельности» (контролируемые компетенции УК-2.1, ПКС-1.1):**

**Доклад** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

***Примерные темы докладов по дисциплине «Проектный менеджмент»***

1. Современные концепции управления проектом.
2. Жизнь организации и жизнь проекта.
3. Проектная документация и жизненные фазы.
4. Теория и реальная практика создания организационных структур управления проектами.
5. Команда и руководитель проекта.
6. Стили руководителя в ходе реализации проекта.
7. Управление конфликтами в проектном менеджменте.
8. Рекомендации по прохождению жизненного цикла без серьезных конфликтов.
9. Философия управления проектами и проектные подходы.
10. Системные технологии реализации проектов. «Жесткие» и «мягкие» технологии в управлении проектами.
11. Фактор времени в оценке проектов.
12. Место мониторинга в общей схеме управления проектами.
13. Программные средства в проектном менеджменте.

***Требования к докладу:***

Общий объем доклада 10-15 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. Уровень оригинальности текста – 50%

***Критерии оценки доклада:***

**«отлично»** (3 балла) ставится, если обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

**«хорошо»** (2 балла) – обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

**«удовлетворительно»** (1 балл) – обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

**«неудовлетворительный (ниже порогового) уровень компетенции»** (менее 1 балла) – обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные

поручения. Документация не сдана.

**5.1.5. Оценочные материалы для выполнения эссе по дисциплине** (контролируемые компетенции **УК-2.1, ПКС-1.1**);

*Эссе* представляет собой доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников или краткое изложение книги, статьи, исследования, а также доклад с таким изложением.

Написание и защита эссе на аудиторном занятии используется в дисциплине «Брендинг» в целях приобретения обучающимся необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме страховой деятельности, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п. С помощью эссе обучающийся глубже постигает наиболее сложные проблемы данной дисциплины, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

***Примерные темы эссе:***

1. Понятие, сущность проекта и его признаки.
2. Международные и национальные стандарты, регламентирующие документы в проектном менеджменте.
3. Европейские и американские подходы к управлению проектами.
4. Активные и пассивные участники проекта.
5. Психологические аспекты в управлении проектами.
6. Фактор времени в оценке проектов.
7. Внутренние и внешние риски выполнения проекта по PMI PMBOK.
8. Методы снижения внутренних и внешних рисков проекта.
9. Разбор краткого описания проекта и способов его наполнения.
10. Оценка связности проекта.
11. Применение метода логической рамки.

***Требования к эссе:***

Подготовка и публичная защита эссе способствует формированию правовой культуры у будущего бакалавра, закреплению у него знаний, развитию умения самостоятельно анализировать многообразные общественно-политические явления современности, вести полемику.

*Введение эссе* необходимо для обоснования актуальности темы и предполагаемого метода рассуждения. *Основная часть эссе* содержит рассуждения по теме, то есть раскрытие темы, ответ на поставленные вопросы, аргументы, примеры и так далее. Все существенное содержание работы должно быть изложено в основной части. *Заключение эссе* должно содержать выводы и рекомендации по выбранной теме исследования. Эссе должно отвечать требованиям читабельности, последовательности и логичности.

Общий объём эссе 5-7 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. Уровень оригинальности текста – 60%.



### ***Критерии оценки эссе***

(2 балла) ставится, если обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

(1 балл) – обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

(0,5 балла) – обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

(менее 0,5 баллов) – обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

**5.2. *Оценочные материалы для рубежного контроля.*** Рубежный контроль осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра проводится ***три таких контрольных мероприятия по графику.***

### **Перечень примерных вопросов к зачету**

#### **(контролируемые компетенции УК-2.1, ПКС-1.1):**

1. Различные определения управления проектами. Их различие и сходство.
2. Логическая проверка описания проекта.
3. Связь дисциплины управления проектами с другими дисциплинами.
4. Теоретические основы проектного менеджмента. Общая характеристика дисциплины. Связь с другими дисциплинами.
5. История появления дисциплины управления проектами.
6. Основные понятия управления проектами: «проект», «программа», «портфель». Определения проекта и его признаки.
7. Типы и виды проектов.
8. Международные и национальные стандарты, регламентирующие документы.
9. Европейские и американские подходы к управлению проектами.
10. Современные концепции управления проектом.
11. Области знаний по управлению проектами.
12. Планирование проекта.
13. Содержание процесса планирования.
14. Разработка концепции и цели проекта.
15. Основные характеристики проектного плана.
16. Прединвестиционная фаза проекта.
17. Техничко-экономическое обоснование проекта.
18. Проектная документация и ее разработка.
19. Инвестиционная и завершающая фазы проекта.
20. Проектные стратегии.
21. Маркетинговые исследования в проектном менеджменте.
22. Содержание и информационное обеспечение маркетинговых исследований.
23. Комплекс маркетинговых исследований по проекту.
24. Стратегия маркетинга.
25. Стратегия ценообразования.
26. Методы и формы стимулирования продаж (продвижения) нового продукта.
27. Бюджет маркетинга.

28. Жизненный цикл и структура проекта.
29. Жизненный цикл проекта и его базовые фазы.
30. Участники проекта.
31. Структура проекта.
32. Структуризация проекта.
33. Методы структуризации проекта.
34. Построение иерархической структуры работ.
35. Стандартные шаги при структуризации проекта
36. Команда проекта и управление проектом.
37. Эффективная проектная команда: организационные аспекты, психологические аспекты. Распределение функций в проектной команде.
38. Формирование долгосрочных мотивов и стимулов.
39. Команда и руководитель.
40. Стили руководителя в ходе реализации проекта.
41. Организационные структуры управления проектами.
42. Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и система.
43. взаимоотношений участников проекта.
44. Организационная структура и содержание проекта.
45. Современные методы и средства организационного моделирования проектов.
46. Функциональные области управления проектами. Основные понятия.
47. Управление содержанием проекта.
48. Управление временем проекта.
49. Управление стоимостью проекта.
50. Управление качеством проекта.
51. Управление материальными ресурсами проекта.
52. Управление персоналом проекта.
53. Управление рисками проекта.
54. Оценка проекта и проектные риски.
55. Оценка проектов.
56. Фактор времени в оценке проектов.
57. Внутренние и внешние риски выполнения проекта по PMI PMBOK.
58. Учет рисков в стратегиях развития организации.
59. Методы снижения внутренних и внешних рисков проекта.
60. Разбор краткого описания проекта и способов его наполнения.
61. Оценка связности проекта. Применение метода логической рамки.
62. Проектное финансирование.
63. Содержание, способы и формы финансирования проектов.
64. Невозвратные источники финансирования.
65. Венчурный капитал.
66. Банковское финансирование.
67. Рынки ценных бумаг. Лизинг. Неформальные инвесторы («бизнес-ангелы»).
68. Фандрайзинг.
69. Экономическая оценка проектов.
70. Метод чистой приведенной стоимости.
71. Срок окупаемости проекта.
72. Метод внутренней нормы рентабельности (доходности).
73. Метод индекса рентабельности, доходности (PI).
74. Оценка риска.
75. Отраслевая и бюджетная эффективность проекта.
76. Методы и организационный инструментарий управления проектами.
77. Методы управления проектом.

78. График Ганта и сетевые матрицы.
79. Матрица разделения административных задач управления.
80. Информационно-технологическая модель управления проектом.
81. Мониторинг и мультипроектное управление.
82. Место мониторинга в общей схеме управления проектами.
83. Мониторинг и управление рисками.
84. Рекомендации по успешному завершению проекта.
85. Проектный офис.
86. Мультипроектное управление.
87. Программные средства.

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

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 70 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 30 –баллов).

Критерием оценки уровня сформированности компетенций в рамках учебной дисциплины является экзамен.

**Целью промежуточных аттестаций** по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

### **Критерии оценки качества освоения дисциплины**

**Оценка «отлично» – от 91 до 100 баллов** – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы. Все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. На экзамене студент демонстрирует глубокие знания предусмотренного программой материала, умеет четко, лаконично и логически последовательно отвечать на поставленные вопросы.

**Оценка «хорошо» – от 81 до 90 баллов** – теоретическое содержание курса освоено, необходимые практические навыки работы сформированы, выполненные учебные задания содержат незначительные ошибки. На экзамене студент демонстрирует твердое знания основного (программного) материала, умеет четко, грамотно, без существенных неточностей отвечать на поставленные вопросы.

**Оценка «удовлетворительно» – от 61 до 80 баллов** – теоретическое содержание курса освоено не полностью, необходимые практические навыки работы сформированы частично, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки. На экзамене студент демонстрирует знание только основного материала, ответы содержат неточности, слабо аргументированы, нарушена последовательность изложения материала

**Оценка «неудовлетворительно» – от 36 до 60 баллов** – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий. На экзамене студент демонстрирует незнание значительной части программного материала, существенные ошибки в ответах на вопросы, неумение ориентироваться в материале, незнание основных понятий дисциплины.

Типовые задания, обеспечивающие формирование компетенций представлены в таблице 7.

**Таблица 7. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке**

Результаты обучения (компетенции)	Основные показатели оценки результатов обучения	Вид оценочного материала, обеспечивающие формирование компетенций
УК-2.1 - Способен участвовать в управлении проектом, поэтапно контролируя с помощью методического инструментария реализацию управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов	<b>Знать</b> Основы управления проектами в профессиональной деятельности; Методический инструментарий реализации управленческих решений в области проектирования	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1 (№№2) типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.); (№№1-5,8-13) примерные темы докладов (раздел 5.1.5); (№№2,3,6) типовые оценочные материалы к экзамену (раздел 5.2.)
	<b>Уметь</b> с помощью методического инструментария контролировать реализацию управленческих решений при выполнении конкретных проектов	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1 (№№ 2) Оценочные материалы для самостоятельной работы (типовые задачи раздел 5.1.2.); типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) примерные темы эссе (раздел 5.1.5); (№№2,3,6) примерные темы рефератов (раздел 5.1.3.); (№№1,5,7) примерные темы докладов (раздел ); (№№1,5,7)
	<b>Владеть</b> Навыками управления проектами, навыками использования методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1 (№№ 7-8 ,13-17, 20-25 и т.д.) примерные темы рефераты (раздел 5.1.3.); (№№4,8,10) примерные темы эссе (раздел 5.1.5); (№№1,5,7)
ПКС-1.1 Способен управлять рисками инвестиционного проекта	<b>Знать:</b> Основные понятия теории рисков, аналитические методы выявления рисков, категории рисков в рамках реализации инвестиционных проектов.	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1 (№№2) типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.); (№№1-5,8-13) примерные темы докладов (раздел 5.1.5); (№№2,3,6) типовые оценочные материалы к экзамену (раздел 5.2.)

	<b>Уметь:</b> Применять основные понятия теории рисков, аналитические методы выявления рисков, определять категории рисков в рамках реализации инвестиционных проектов.	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1 (№№ 2) Оценочные материалы для самостоятельной работы (типовые задачи раздел 5.1.2.); типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) примерные темы эссе (раздел 5.1.5); (№№ 2,3,6) примерные темы рефератов (раздел 5.1.3.); (№№ 1,5,7) примерные темы докладов (раздел ); (№№ 1,5,7)
	<b>Владеть:</b> Навыками применения основных понятий теории рисков, аналитических методов выявления рисков, определения категории рисков в рамках реализации инвестиционных проектов.	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1 (№№ 7-8, 13-17, 20-25 и т.д.) примерные темы рефераты (раздел 5.1.3.); (№№ 4,8,10) примерные темы эссе (раздел 5.1.5); (№№ 1,5,7)

Таким образом, выполнение типовых заданий, представленных в разделе 5 «Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации» позволит обеспечить формирование индикаторов компетенций: УК-2.1 - Способен участвовать в управлении проектом, поэтапно контролируя с помощью методического инструментария реализацию управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов

ПКС-1.1Способен управлять рисками инвестиционного проекта

## 6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины 7.1.Основная литература:

Белый Е.М. Управление проектами [Электронный ресурс]: конспект лекций/ Белый Е.М., Романова И.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 79 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70287.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Ким Хелдман Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс]/ Ким Хелдман— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Профобразование, 2017.— 352 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63809.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Коложвари Ю.Б. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Коложвари Ю.Б.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), ЭБС АСВ, 2015.— 57 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68856.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.И. Куценко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016.— 269 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61421.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Управление проектами с использованием Microsoft Project [Электронный ресурс]/ Т.С. Васючкова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016.— 147 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52169.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Управление проектами [Электронный ресурс]: практикум/ Ю.Ю. Костюхин [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Издательский Дом МИСиС, 2015.— 99 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57267.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ К.С. Мухтарова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Алматы: Казахский национальный университет им. аль-Фараби, 2014.— 322 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58756.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Беликова И.П. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций)/ Беликова И.П.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 80 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47372.html>.— ЭБС «IPRbooks»

## 7.2. Дополнительная литература

1. Проектный менеджмент: практическое пособие [Электронный ресурс] / В.В. Ильин - М. : Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2015. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785942802684.html>
2. Проектный анализ и проектное финансирование [Электронный ресурс] Проектный анализ и проектное финансирование [Электронный ресурс] / И.А. Никонова - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961417715.html>
3. Воробьева Т.В. Управление инвестиционным проектом [Электронный ресурс]/ Воробьева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 146 с.—Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79731.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Иванова И.В. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки 39.03.03 (040700.62) Организация работы с молодежью/ Иванова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Калуга: Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, 2015.— 81 с.—Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57636.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Клаверов В.Б. Управление проектами. Кейс практического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клаверов В.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 142 с.— Режим доступа:<http://www.iprbookshop.ru/69295.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Кузьмин Е.В. Управление проектами с использованием Microsoft Project 2013 [Электронный ресурс]: лабораторный практикум/ Кузьмин Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016.— 97 с.— Режим доступа:<http://www.iprbookshop.ru/71895.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Ричард Ньютон Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс]/ Ричард Ньютон— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 180 с.—Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41475.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Синенко С.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Синенко С.А., Славин А.М., Жадановский Б.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015.— 181 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40574.html>.— ЭБС «IPRbooks»
9. Рыбалова Е.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Рыбалова Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Томский государственный университет

- систем управления и радиоэлектроники, 2015.— 206 с.— Режим  
10. доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72203.html>.— ЭБС «IPRbooks»
11. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс] / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони - М. : ИД Высшей школы экономики, 2013. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785759808688.html>
12. Шаблоны документов для управления проектами [Электронный ресурс] / Кутузов А.С., Павлов А.Н., Шаврин А.В. - М. : БИНОМ, 2013. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785996322947.html>

### **7.3. Периодические издания:**

1. Проблемы теории и практики управления – библиотека КБГУ.
2. Менеджмент в России и за рубежом – библиотека КБГУ.
3. Маркетинг в России и за рубежом – библиотека КБГУ.
4. Управление персоналом – библиотека КБГУ.
5. Вопросы экономики – библиотека КБГУ.
6. Управление проектами - [www.pmmagazine.ru](http://www.pmmagazine.ru)

### **7.5. Интернет-ресурсы**

При изучении дисциплины «Проектный менеджмент» обучающиеся обеспечены доступом (удаленный доступ) к ресурсам:

– **общие информационные, справочные и поисковые:**

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru>
2. Справочная правовая система «Гарант» (в свободном доступе). URL: <http://www.garant.ru>;
3. Справочная правовая система «Референт» (в свободном доступе). URL: <https://www.referent.ru/>
4. Информационно-справочная система «Аюдар Инфо» (в свободном доступе). URL: <https://www.audar-info.ru/>

– **к современным профессиональным базам данных: (для гуманитарных направлений)**

1. Национальная информационно-аналитическая система База данных Science Index (РИНЦ). URL: <http://elibrary.ru>
2. Национальная электронная библиотека РГБ (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слепых и слабовидящих). URL: <https://нэб.рф>
3. ЭБД РГБ (библиотека диссертаций) (КК, ОДА, ИЗ, ИС\*). URL: <http://www.diss.rsl.ru>
4. Аналитическая и наукометрическая база данных Sciverse Scopus издательства «Elsevier. Наука и технологии»: <http://www.scopus.com>
5. ЭБС «АйПиЭрбукс» (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слабовидящих). URL: <http://iprbookshop.ru/>

– **Кроме того, обучающиеся могут воспользоваться профессиональными поисковыми системами:**

16. Полнотекстовая база данных Science Direct: URL: <http://www.sciencedirect.com>.
17. Реферативная база данных зарубежных изданий по экономике EconLit: URL: <http://www.ebscohost.com>

Для эффективного усвоения дисциплины, помимо учебного материала, студентам необходимо пользоваться данными всемирной сети Интернет, такими сайтами, как:

18. Economics online <http://www.econline.h1.ru> - целью данного проекта является создание коллекции ссылок на ресурсы WWW, предоставляющие экономическую и финансовую информацию бесплатно в режиме онлайн. На сайте вы найдете каталог ссылок на лучшие экономические ресурсы, новости, информацию по экономической теории, финансам,

статистике, архивы научных работ по экономике и т. д.

19. Economicus.Ru <http://economicus.ru> - экономический портал, главной целью которого является предоставление качественной информации по самому широкому спектру экономических дисциплин. Работы и биографии известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, экономическая конференция, учебно-методические материалы для преподающих и изучающих экономику, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики, наиболее полное собрание лекций по экономической теории.

20. Электронная библиотека по бизнесу и финансам <http://www.finbook.biz/> - сайт предоставляет бесплатный доступ к электронным книгам по бизнесу, финансам, экономике.

21. Служба тематических толковых словарей <http://glossary.ru/>

#### ***7.6. Методические указания по проведению различных учебных занятий, к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы.***

Учебная работа по дисциплине «Проектный менеджмент» состоит из контактной работы (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы. Доля контактной учебной работы в общем объеме времени, отведенном для изучения дисциплины, составляет 64,8 % (в том числе лекционных занятий – 32,4%, практических занятий – 32,4%), доля самостоятельной работы – 22,7 %. Соотношение лекционных, семинарских, лабораторных и практических занятий к общему количеству часов соответствует учебному плану направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Для подготовки к практическим занятиям необходимо рассмотреть контрольные вопросы, при необходимости обратиться к рекомендуемой литературе, записать непонятные моменты в вопросах для уяснения их на предстоящем занятии.

#### ***Методические рекомендации по изучению дисциплины «Проектный менеджмент» для обучающихся***

Цель курса - формирование системы знаний в области проектной деятельности; параллельное с теоретической подготовкой практическое закрепление знаний и навыков проектной деятельности на примере конкретных проектов; развитие навыков самостоятельной исследовательской работы; приобретение опыта работы в составе команды, управления проектом, ведения бизнеса, коммерциализации проектов.

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной учебной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий, занести в свою рабочую тетрадь темы и сроки проведения семинаров, написания учебных и творческих работ. При изучении дисциплины, обучающиеся выполняют следующие задания: изучают рекомендованную учебную и научную литературу; пишут контрольные работы, готовят доклады и сообщения к практическим занятиям; выполняют самостоятельные творческие работы, участвуют в выполнении практических заданий. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий.

Курс изучается на лекциях, семинарах, при самостоятельной и индивидуальной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики страхования. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к семинарским занятиям.

В соответствии с учебным планом на каждую тему выделено необходимое количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к семинарским занятиям и участвовать в обсуждении вопросов. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной



литературой. Тематический план дисциплины, учебно-методические материалы, а также список рекомендованной литературы приведены в рабочей программе

В ходе изучения дисциплины обучающийся имеет возможность подготовить реферат по выбранной из предложенного в Рабочей программе списка теме. Выступление с докладом по реферату в группе проводится в форме презентации с использованием мультимедийной техники.

#### ***Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции***

В процессе лекционных занятий целесообразно конспектировать учебный материал. Для этого используются общие и утвердившиеся в практике правила, и приемы конспектирования лекций:

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Целесообразно записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

#### ***Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям***

Практические (семинарские) занятия – составная часть учебного процесса, групповая форма занятий при активном участии студентов. Практические занятия способствуют углубленному изучению наиболее сложных проблем науки и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы обучающихся. Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к семинарскому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы.

Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

На практических занятиях обучающиеся учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, рассматривают ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности. Следует иметь в виду, что подготовка к практическому занятию зависит от формы, места проведения семинара, конкретных заданий и поручений. Это может быть написание доклада, эссе, реферата (с последующим их обсуждением), коллоквиум.

#### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа (по В.И. Далью «самостоятельный – человек, имеющий свои твердые убеждения») осуществляется при всех формах обучения: очной и заочной.

Самостоятельная работа обучающихся - способ активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия в этом процесса преподавателей. Повышение роли самостоятельной работы обучающихся при проведении различных видов учебных занятий предполагает:

- оптимизацию методов обучения, внедрение в учебный процесс новых технологий обучения, повышающих производительность труда преподавателя, активное использование информационных технологий, позволяющих обучающемуся в удобное для него время осваивать учебный материал;
- широкое внедрение компьютеризированного тестирования;
- совершенствование методики проведения практик и научно-исследовательской работы обучающихся, поскольку именно эти виды учебной работы в первую очередь готовят обучающихся к самостоятельному выполнению профессиональных задач;
- модернизацию системы курсового и дипломного проектирования, которая должна повышать роль студента в подборе материала, поиске путей решения задач.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений. Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

В рамках курса выполняются следующие виды самостоятельной работы:

1. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
2. Выполнение разноуровневых задач и заданий;
3. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;
4. Выполнение итоговой контрольной работы.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Необходимо отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала. Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом и выполняется в обязательном порядке. Задания предложены по каждой изучаемой теме и могут готовиться индивидуально или в группе. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

Для успешного самостоятельного изучения материала сегодня используются различные средства обучения, среди которых особое место занимают информационные технологии разного уровня и направленности: электронные учебники и курсы лекций, базы тестовых заданий и задач. Электронный учебник представляет собой программное средство, позволяющее представить для изучения теоретический материал, организовать апробирование, тренаж и самостоятельную творческую работу, помогающее студентам и преподавателю оценить уровень знаний в определенной тематике, а также содержащее необходимую справочную информацию. Электронный учебник может интегрировать в себе возможности различных педагогических программных средств: обучающих программ, справочников, учебных баз данных, тренажеров, контролирующих программ.

Для успешной организации самостоятельной работы все активнее применяются разнообразные образовательные ресурсы в сети Интернет: системы тестирования по различным областям, виртуальные лекции, лаборатории, при этом пользователю достаточно иметь компьютер и подключение к Интернету для того, чтобы связаться с преподавателем, решать вычислительные задачи и получать знания. Использование сетей усиливает роль

самостоятельной работы студента и позволяет кардинальным образом изменить методику преподавания.

Студент может получать все задания и методические указания через сервер, что дает ему возможность привести в соответствие личные возможности с необходимыми для выполнения работ трудозатратами. Студент имеет возможность выполнять работу дома или в аудитории. Большое воспитательное и образовательное значение в самостоятельном учебном труде студента имеет самоконтроль. Самоконтроль возбуждает и поддерживает внимание и интерес, повышает активность памяти и мышления, позволяет студенту своевременно обнаружить и устранить допущенные ошибки и недостатки, объективно определить уровень своих знаний, практических умений. Самое доступное и простое средство самоконтроля с применением информационно-коммуникационных технологий - это ряд тестов «on-line», которые позволяют в режиме реального времени определить свой уровень владения предметным материалом, выявить свои ошибки и получить рекомендации по самосовершенствованию.

### ***Методические рекомендации по работе с литературой***

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой необходимо учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

*Предварительное* чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

*Сквозное чтение* предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

*Выборочное* – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

*Аналитическое чтение* – это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в ФОС в перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью *изучающего* чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации. Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:

- медленно прочесть текст, стараясь понять смысл изложенного;
- выделить ключевые слова в тексте;
- постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Важной составляющей любого солидного научного издания является список литературы, на которую ссылается автор. При возникновении интереса к какой-то обсуждаемой в тексте проблеме всегда есть возможность обратиться к списку относящейся к ней литературы. В этом случае вся проблема как бы разбивается на составляющие части, каждая из которых может изучаться отдельно от других. При этом важно не терять из вида общий контекст и не погружаться чрезмерно в детали, потому что таким образом можно не увидеть главного.

Подготовка к экзамену должна проводиться на основе лекционного материала, материала практических занятий с обязательным обращением к основным учебникам по курсу. Это позволит исключить ошибки в понимании материала, облегчит его осмысление, прокомментирует материал многочисленными примерами.

### ***Методические рекомендации по написанию рефератов***

Реферат представляет собой сокращенный пересказ содержания первичного документа (или его части) с основными фактическими сведениями и выводами. Написание реферата используется в учебном процессе вуза в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п. С помощью рефератов студент глубже постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда. Процесс написания реферата включает: выбор темы; подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение; составление плана; написание текста работы и ее оформление; устное изложение реферата.

Рефераты пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов. Темы рефератов должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции практической деятельности, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Рекомендованная ниже тематика рефератов примерная. Студент при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Реферат, как правило, состоит из введения, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы, основного материала, содержащего суть проблемы и пути ее решения, и заключения, где формируются выводы, оценки, предложения. Общий объем реферата 20 листов.

Технические требования к оформлению реферата следующие. Реферат оформляется на листах формата А4, с обязательной нумерацией страниц, причем номер страницы на первом, титульном, листе не ставится. Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20 мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль. На титульном листе реферата нужно указать: название учебного заведения, факультета, номер группы и фамилию, имя и отчество автора, тему, место и год его написания. Рекомендуемый объем работы складывается из следующих составляющих: титульный

лист (1 страница), содержание (1 страница), введение (1 – 2 страницы), основная часть, которую можно разделить на главы или разделы (10 – 15 страниц), заключение (1 – 3 страницы), список литературы (1 страница), приложение (не обязательно). Если реферат содержит таблицу, то ее номер и название располагаются сверху таблицы, если рисунок, то внизу рисунка.

Содержательные части реферата – это введение, основная часть и заключение. Введение

должно содержать рассуждение по поводу того, что рассматриваемая тема актуальна (то есть современна и к ней есть большой интерес в настоящее время), а также постановку цели исследования, которая непосредственно связана с названием работы. Также во введении могут быть поставлены задачи (но не обязательно, так как работа невелика по объему), которые детализируют цель. В заключении пишутся конкретные, содержательные выводы.

Содержание реферата студент докладывает на семинаре, кружке, научной конференции. Предварительно подготовив тезисы доклада, студент в течение 7 - 10 минут должен кратко изложить основные положения своей работы. После доклада автор отвечает на вопросы, затем выступают оппоненты, которые заранее познакомились с текстом реферата, и отмечают его сильные и слабые стороны. На основе обсуждения обучающемуся выставляется соответствующая оценка.

#### ***Методические рекомендации по написанию эссе***

Эссе – это небольшое по объему сочинение, не претендующее на полноту изложения материала. Эссе содержит основные мысли на заданную тему, излагается лаконично и сжато. Однако ответ на поставленный в названии к эссе вопрос должен быть дан, или, если тема сформулирована в виде утверждения, то оно должно быть подтверждено или опровергнуто.

В курсе планируется написание как минимум два эссе в течение семестра, которые охватывают все темы дисциплины. Темы эссе объявляются заранее, поэтому у студентов есть возможность внимательно поработать с литературой и другими источниками информации, задать интересующие вопросы преподавателю, кратко сформулировать основные мысли, касающиеся вопроса эссе.

При написании эссе обычно используется ряд источников, которые служат базой для личных рассуждений автора, но которые не обязательно указывать в конце сочинения (однако при желании в конце эссе может быть приведен список используемой литературы). Используемые источники позволяют автору дать содержательный и обоснованный ответ на вопрос темы эссе, а также обосновать личную точку зрения на затрагиваемую проблему. Источниками могут быть как учебные пособия, так и публицистические и научные статьи в периодической печати и Интернете. В эссе может быть использована статистика для подтверждения высказываний, однако в силу небольшого объема сочинения, эссе не должно быть перегружено цифрами.

Стиль эссе – научный. Требования к объему эссе по данной дисциплине – 5-7 страниц текста формата А4 шрифт размера 14, интервал 1,5. Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

#### ***Методические рекомендации по подготовке сообщений***

Подготовка материала для сообщения (доклада) аналогична поиску материалов для реферата и эссе. По объему текст, который рекомендуется использовать для сообщения, близок к объему текста эссе: для устного сообщения – не более трех страниц печатного текста. Если сообщение делается в письменном виде – объем его должен быть 3 – 5 страниц.

Устное сообщение может сопровождаться презентацией. Рекомендуемое количество слайдов – около 10. Текст слайда должен дополнять информацию, которая произносится докладчиком во время выступления. Полностью повторять на слайде текст выступления не целесообразно. Приоритет при написании слайдов отдается таблицам, схемам, рисункам, кратким заключениям и выводам.

В сообщении должна быть раскрыта заявленная тема. Приветствуется внимание аудитории к докладу, содержательные вопросы аудитории и достойные ответы на них поощряются более высокой оценкой выступающему.

Время выступления – 10 – 15 минут.

Литература и другие источники могут быть найдены обучающимся самостоятельно или рекомендованы преподавателем (если возникнут сложности с поиском материала по теме); при предложении конкретной темы сообщения преподаватель должен ориентироваться в проблеме и уметь направить студента.

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Требования к материально-техническому обеспечению**

Для реализации рабочей программы дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия. По дисциплине «Проектный менеджмент» имеются презентации по отдельным темам курса, позволяющие наиболее эффективно освоить представленный учебный материал.

При проведении занятий лекционного/ семинарского типа занятий используются:

*лицензионное программное обеспечение:*

- Лицензия на офисное программное обеспечение МойОфис Стандартный;
- Лицензия на программное обеспечение средств антивирусной защиты Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1000-1500 Node 1 year Educational Renewal License (KL4863RAVFQ);
- Права на программное обеспечение для работы с PDF-документами ABBYY FineReader 15 Business;

*свободно распространяемые программы:*

- 7Z – программа-архиватор;
- Adobe Acrobat Reader – программа для чтения PDF файлов;
- Mozilla Firefox, Yandex – интернет-браузеры.

### **Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университетом обеспечивается:

1. Альтернативная версия официального сайта в сети «Интернет» для слабовидящих;
2. Для инвалидов с нарушениями зрения (слабовидящие, слепые)
  - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь, дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; наличие средств для усиления остаточного зрения, брайлевской компьютерной техники, видеоувеличителей, программ не визуального доступа к информации, программ- синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями зрения;
  - задания для выполнения на экзамене зачитываются ассистентом;
  - письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту обучающимся;
3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху (слабослышащие, глухие):
  - на зачете/экзамене присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- зачет/экзамен проводится в письменной форме;

4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, созданы материально-технические условия, обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекты питания, туалетные и другие помещения университета, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений).

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента экзамен проводится в устной форме.

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

*Материально-техническое обеспечение дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья*

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Аудитория для самостоятельной работы и коллективного пользования специальными техническими средствами для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в КБГУ, аудитория No 145 Главный корпус КБГУ.	- Комплект учебной мебели: столы и стулья для обучающихся (3 комплекта); Стол для инвалидов-колясочников (1 шт.); Компьютер с подключением к сети и программным обеспечением (3 шт.); Специальная клавиатура (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш) (1 шт.); Принтер для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля VP Columbia (1 шт.); Портативный тактильный дисплей Брайля «Focus 14 Blue» (совместимый с планшетными устройствами, смартфонами и ПК) (1 шт.); Бумага для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля, совместимого с принтером VP Columbia; Видеоувеличитель портативный HV-MVC, диагональ экрана – 3,5 дюйма (4 шт.);	Продукты MICROSOFT (Desktop Education ALNG LicSaPk OLVS Academic Edition Enterprise) подписка (Open Value Subscription) No V 2123829 Kaspersky Endpoint Security Стандартный Russian Edition No Лицензии 17E0-180427-50836-287-197. Программы для создания и редактирования субтитров, конвертирующее речь в текстовый и жестовый форматы на экране компьютера: Майкрософт Диктейт: <a href="https://dictate.ms/">https://dictate.ms/</a> , Subtitle Edit, («Сурдофон» (бесплатные). Программа не визуального доступа к информации на экране компьютера JAWS for Windows (бесплатная); Программа для чтения вслух текстовых файлов (Tiger Software Suit (TSS)) (номер лицензии 5028132082173733);

	<p>Сканирующая и читающая машина SARA-CE (1 шт.);          Джойстик компьютерный адаптированный, беспроводной (3 шт.); Беспроводная Bluetooth гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Trekz Titanium» (1 шт.); Проводная гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Sportz Titanium» (2 шт.); Проводная гарнитура Defender (1 шт.); Персональный коммуникатор EN –101 (5 шт.); Специальные клавиатуры (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш); Клавиатура адаптированная с крупными кнопками + пластиковая накладка, разделяющая клавиши, Беспроводная Clevy Keyboard + Clevy Cove (3шт.); Джойстик компьютерный Joystick SimplyWorks беспроводной (3шт.);          Ноутбук + приставка для ай-трекинга к ноутбуку PCEye Mini (1 шт.).</p>	<p>Программа экранного доступа с синтезом речи для слепых и слабовидящих (NVDA) (бесплатная).</p>
--	---	---

\*Специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы



**Приложение 1**  
**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ (ДОПОЛНЕНИЙ)**

в рабочую программу по дисциплине «Проектный менеджмент» по направлению подготовки  
38.03.02 – Менеджмент Направленность (профиль): «Маркетинг» на 20\_\_\_\_-20\_\_ учебный  
год

№п/п	Элемент (пункт) РПД	Перечень вносимых изменений (дополнений)	Примечание

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента и маркетинга  
протокол № \_ от « \_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой

/

/

**Распределение баллов текущего и рубежного контроля**

**Приложение 2**

<i>№п/п</i>	<i>Вид контроля</i>	<i>Сумма баллов</i>			
		<i>Общая сумма</i>	<i>1-я точка</i>	<i>2-я точка</i>	<i>3-я точка</i>
<b>1-</b>	<b>Посещение занятий</b>	<b>до 10 баллов</b>	<b>до 3 б.</b>	<b>до 3б.</b>	<b>до 4б.</b>
<b>2-</b>	<b>Текущий контроль:</b>	<b>до 30 баллов</b>	<b>до 10 б.</b>	<b>до 10 б.</b>	<b>до 10 б.</b>
	<b>Ответ на 5 вопросов</b>	<b>от 0 до15 б.</b>	<b>от 0 до 5 б.</b>	<b>от0 до 5 б.</b>	<b>от0 до 5 б.</b>
	Полный правильный ответ	до 15 баллов	5 б.	5 б.	5 б.
	Неполный правильный ответ	от 3 до15 б.	от1 до 5 б.	от 1 до 5 б.	от 1 до 5 б.
	Ответ, содержащий неточности, ошибки	0б.	0б.	0б.	0б.
	<b>Выполнение самостоятельных заданий (решение задач, написание рефератов, доклад, эссе )</b>	<b>от 0 до15 б.</b>	<b>от 0 до 5 б.</b>	<b>от 0 до 5 б</b>	<b>от 0 до 5 б</b>
<b>1.</b>	<b>Рубежный контроль</b>	<b>до 30 баллов</b>	<b>до 10 б.</b>	<b>до 10 б.</b>	<b>до 10 б.</b>
	тестирование	от 0- до 12б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.
	коллоквиум	от 0 до 18б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.
	<b>Итого сумма текущего и рубежного контроля</b>	<b>до 70баллов</b>	<b>до 23б.</b>	<b>до 23б</b>	<b>до 24б</b>
	<b>Первый этап (базовый)уровень) – оценка «удовлетворительно»</b>	не менее 36 б.	не менее 12 б.	не менее 12 б	не менее 12 б
	<b>Второй этап (продвинутый)уровень) – оценка «хорошо»</b>	менее 70 б. (51-69 б.)	менее 23 б	менее 23 б	менее 24б
	<b>Третий этап (высокий уровень) - оценка «отлично»</b>	не менее 70 б.	не менее 23 б.	не менее 23 б	не менее 24б

*Шкала оценивания планируемых результатов обучения*

**Текущий и рубежный контроль**

Семестр	Шкала оценивания			
	0-35 баллов	36-50 баллов	51-60 баллов	56-70 баллов
	<p>Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение лабораторных и практических работ. Плохая подготовка к балльно-рейтинговым мероприятиям. Студент не допускается к промежуточной аттестации</p>	<p>Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение <b>контрольных работ</b>, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «удовлетворительно».</p>	<p>Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение <b>контрольных работ</b>, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «хорошо».</p>	<p>Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических занятий. Выполнение <b>контрольных работ</b>, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично».</p>