

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета экономико-правового и  
психолого-педагогического образования  
/ О.Е. Баланчук  
Протокол заседания Совета факультета  
экономико-правового и психолого-  
педагогического образования  
№ 1 «д» 09 2021 г.

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по учебной дисциплине  
образовательная программа  
форма обучения

Проектный менеджмент  
(наименование)  
38.03.02 Менеджмент.  
Управление бизнесом и маркетинг  
очно-заочная

Йошкар-Ола, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения .....	6
3. Содержание учебной дисциплины.....	7
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	11
5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	12
6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины .....	14
Приложение к РПУД.....	18

## 1. Пояснительная записка

### Цель изучения учебной дисциплины:

Цель – предоставить полный объем систематизированных знаний в области управления проектами и дать возможность на практических примерах и заданиях, закрепить ключевые навыки, необходимые для успешного руководства проектами в организациях малого бизнеса различных отраслей народного хозяйства в современных условиях.

### Место учебной дисциплины в учебном плане:

Учебная дисциплина «Проектный менеджмент» относится к модулю функциональное управление бизнесом учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг.

### Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ОПК-4:</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	<b>ОПК-4.1:</b> Анализирует и оценивает состояние и тенденции развития рынка	<b>Знать:</b> универсальные и специальные методы анализа рыночных возможностей. <b>Уметь:</b> организовать сбор и обработку необходимых данных для анализа рыночных возможностей при управлении проектами. <b>Владеть:</b> навыками поиска, критического анализа и синтеза информации о рыночной среде.
	<b>ОПК-4.2:</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и ограничений	<b>Знать:</b> внутреннюю и внешнюю среду предприятия; производственные и рыночные связи предприятия. <b>Уметь:</b> выявлять и оценивать развитие новых направлений деятельности организации (предприятия) с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и ограничений. <b>Владеть:</b> навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей развития организации (предприятия) с учетом имеющихся внешних и внутренних ресурсов и ограничений.
	<b>ОПК-4.3:</b> Строит бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности	<b>Знать:</b> методы моделирования и совершенствования бизнес-процессов; последовательность

	<p>и организаций с учетом возможностей их развития</p>	<p>моделирования бизнес-процессов.  <b>Уметь:</b> строить бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития.  <b>Владеть:</b> навыками моделирования и совершенствования бизнес-процессов при управлении проектами.</p>
	<p><b>ОПК-4.4:</b> Разрабатывает проекты создания и развития новых направлений деятельности и организаций, в том числе в виде бизнес-плана</p>	<p><b>Знать:</b> процесс организации разработки проекта, производственной программы предприятия.  <b>Уметь:</b> разрабатывать проект, производственную программу предприятия.  <b>Владеть:</b> навыками разработки проекта, производственной программы предприятия.</p>
<p><b>ПК-1:</b> Способен принимать участие в разработке стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам</p>	<p><b>ПК-1.1:</b> Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений</p>	<p><b>Знать:</b> основы разработки функциональных стратегий компании.  <b>Уметь:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений.  <b>Владеть:</b> навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>
	<p><b>ПК-1.2:</b> Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам</p>	<p><b>Знать:</b> основы управления проектами.  <b>Уметь:</b> моделировать и предлагать варианты стратегических решений по проектам.  <b>Владеть:</b> навыками управления проектами.</p>
	<p><b>ПК-1.3:</b> Оценивает эффект и эффективность, определяет риски предложенных вариантов стратегических решений</p>	<p><b>Знать:</b> методику оценки эффективности проектов; методы определения рисков.  <b>Уметь:</b> оценивать эффективность проектов, определять риски в проекте.  <b>Владеть:</b> навыками оценки эффективности проектов,</p>

<p><b>ПК-2:</b> Способен осуществлять тактическое и операционное управление организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>ПК-2.1:</b> Ставит задачи тактического и операционного управления в рамках разработанной стратегии</p>	<p>определения рисков в проекте.</p> <p><b>Знать:</b> основные цели и задачи для разработки проекта.</p> <p><b>Уметь:</b> выбирать оптимальные способы решения задач для разработки проекта.</p> <p><b>Владеть:</b> теоретическими основами управления проектами.</p>
	<p><b>ПК-2.2:</b> Определяет индикаторы достижения поставленных тактических и операционных задач</p>	<p><b>Знать:</b> индикаторы процесса для продвижения к желаемым результатам.</p> <p><b>Уметь:</b> определять индикаторы процесса, показывающие конкретные шаги, которые будут предприняты в ходе осуществления проекта для реализации его задач.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками определения индикаторов процесса.</p>
	<p><b>ПК-2.3:</b> Разрабатывает и принимает тактические и операционные решения по управлению отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>Знать:</b> основные методы и приемы управления проектами.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать и принимать тактические и операционные решения по управлению проектами.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками управления проектами.</p>
	<p><b>ПК-2.4:</b> Организует и контролирует процесс выполнения поставленных задач тактического и операционного управления</p>	<p><b>Знать:</b> задачи управления проектами.</p> <p><b>Уметь:</b> организовывать и контролировать выполнение поставленных задач управления проектами.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками организации и контроля поставленных задач управления проектами.</p>

**Формы текущего контроля успеваемости обучающихся:** устный опрос, практические задачи, кейс, тестовые задания, задания для выполнения расчетно-графической работы, реферат, доклад.

**Форма промежуточной аттестации:** экзамен.

## 2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоёмкость учебной дисциплины составляет 4 з.е., 144 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 34 ч., промежуточная аттестация 27 ч., самостоятельная работа обучающихся 83 ч., 8 семестр.

№ п/п	Раздел учебной дисциплины/темы	Всего	Виды учебной работы (в часах)				
			Контактная			Промежуточная аттестация	Самостоятельная работа
			Лекции	Семинар/ Практические занятия/курсовая работа	Лабораторные занятия		
1.	Тема 1. Концепция управления проектами	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>9</b>
2.	Тема 2. Управление временем проекта	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>10</b>
3.	Тема 3. Управление стоимостью проект	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>10</b>
4.	Тема 4. Управление работами по проекту	<b>12</b>	-	<b>2</b>	-	-	<b>10</b>
5.	Тема 5. Управление ресурсами проекта	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>12</b>
6.	Тема 6. Управление рисками в проектном менеджменте	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>12</b>
7.	Тема 7. Оценка эффективности инвестиционных проектов	<b>16</b>	-	<b>4</b>	-	-	<b>12</b>
8.	Тема 8. Методы отбора проектов	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>8</b>
	<b>экзамен</b>	<b>27</b>	-	-	-	<b>27</b>	-
	<b>итого:</b>	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	-	<b>27</b>	<b>83</b>

### 3. Содержание учебной дисциплины

№	Наименование раздела учебной дисциплины /темы	Содержание
1	Тема 1. Концепция управления проектами	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Понятие и виды проектов. Сущность управления проектами. Принципы программно-целевого управления. Процессы управления проектом.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Признаки проекта. Объекты проектного менеджмента. Понятие окружения проекта. «Внешнее» и «внутреннее» окружение проекта. Внутренняя среда проекта. Понятие участников проекта. Состав участников проекта. Взаимодействие участников проекта.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Подготовка к аудиторным занятиям: История возникновения проектного менеджмента. Роль и значение управления проектами в управленческой деятельности. Состояние и развитие управления проектами.</p> <p>2. Выполнение расчетно-графической работы.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
2	Тема 2. Управление временем проекта	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Сущность планирования проекта и управления временем. Структура разбиения (декомпозиции) работ и назначение ответственных. Определение основных вех проекта и сетевое планирование.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Понятие управления проектом по временным параметрам. Определение календарного плана проекта и его разновидности. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами. Стадии процесса управления проектом по временным параметрам. Основные задачи стадий процесса управления проектом по временным параметрам. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам. Примеры построения модели расчета календарного плана.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Подготовка к аудиторным занятиям: Диаграмма Ганта. Критический путь и определение запаса времени.</p> <p>2. Выполнение расчетно-графической работы.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>

3	Тема 3. Управление стоимостью проекта	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Основные принципы управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Финансовые инструменты, бюджет проекта. Механизмы формирования бюджета и его корректировки. Центры финансовой ответственности.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Подготовка к аудиторным занятиям:  Бюджетирование проекта. Методы контроля стоимости проекта.  2. Выполнение расчетно-графической работы.  3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
4	Тема 4. Управление работами по проекту	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ. Планирование потребности в ресурсах. Структура и объемы работ.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Подготовка к семинару/практическому занятию:  Планирование времени и управление сроками проекта, диаграммы. Управление расписанием проекта.  2. Выполнение расчетно-графической работы.  3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
5	Тема 5. Управление ресурсами проекта	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Понятие управления ресурсами проекта. Структура материально-технического обеспечения проекта. Управление запасами ресурсов проекта. Оптимизация размера заказа ресурсов.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Стадии процесса управления ресурсами проекта. Основные задачи стадий процесса управления ресурсами проекта. Поставки в проекте. Разновидности контрактов. Тендерная документация и торги. Заключение контрактов. Администрирование контрактов.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Подготовка к аудиторным занятиям:  Эффективность проекта и коммуникации, роль кадров. Управление человеческими ресурсами: методы. Формирование команды проекта. Управление коммуникациями. Информация и коммуникация в менеджменте. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Планирование коммуникаций. Корпоративный стандарт коммуникации</p>



		<p>для успешной компании и эффективного проекта. Контроль качества и эффективности управления проектом. Обеспечение взаимодействия и коммуникаций участников проекта. Разделение ролей и ответственности. Определение ответственности за принятие решений. Навыки менеджера проекта. Организаторские способности. Принятие решений. Лидерство. Умение делегировать полномочия. Знание принципов документооборота. Навыки финансового управления. Обеспечение гибкости использования ресурсов. Система взаимодействия в ходе проекта.</p> <p>2. Выполнение расчетно-графической работы.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
6	Тема 6. Управление рисками в проектном менеджменте	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Понятия риска и управления им. Выявление источников риска. Анализ и оценка риска. PERT-моделирование. Определение реакции на риск. Планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах. Создание резервов на случай чрезвычайных обстоятельств.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Риски и возможности проекта. Шесть канонических основных этапов процесса управления рисками. Типичные причины рисков. Внешние и внутренние обстоятельства. Дерево рисков. Основной инструментарий идентификации рисков. Четыре метода реагирования.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Подготовка к аудиторным занятиям:</p> <p>Понятие управления риском в проекте. Разновидности рисков в проекте. Стадии процесса управления риском в проекте. Основные задачи стадий процесса управления риском в проекте. Методы определения рисков. Методы оценки рисков. Методы реагирования на рисковые события в проекте. Примеры анализа и оценки рисков в проекте.</p> <p>2. Выполнение расчетно-графической работы.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
7	Тема 7. Оценка эффективности инвестиционных проектов	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов. Исходные данные для оценки эффективности инвестиционных проектов. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Подготовка к семинару/практическому занятию:</p> <p>Оценка эффективности инвестиционных проектов. Задачи оценки эффективности инвестиционного проекта. Этапы процедуры. Показатели оценки эффективности</p>

		<p>инвестиционного проекта и методы их расчета.</p> <p>2. Выполнение расчетно-графической работы.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
8	Тема 8. Методы отбора проектов	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Факторы, влияющие на выбор проекта. Критерии оценки проектов.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Иерархия методов отбора проектов. Балльные модели оценки проектов. Модель добавленной ценности модели на основе денежных потоков.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Подготовка к аудиторным занятиям: Проверочные списки.</p> <p>2. Выполнение расчетно-графической работы.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>

### Распределение трудоемкости СРС при изучении учебной дисциплины

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час)
Подготовка к экзамену	20
Проработка конспекта лекций	11
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	12
Проработка учебного материала	14
Написание докладов/рефератов	12
Выполнение расчетно-графической работы	14

#### 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

##### Основная литература

1. Литвин, Ю. И. Проектный менеджмент: теория и практика: учебное пособие и практикум для бакалавриата : [16+] / Ю. И. Литвин, И. Ю. Литвин, Р. Р. Харисова. – Москва : Прометей, 2020. – 241 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576053> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

##### Дополнительная литература

1. Никитаева, А. Ю. Проектный менеджмент : учебное пособие / А. Ю. Никитаева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 189 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499893> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Левушкина, С. В. Основы проектного менеджмента: учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2017. – 190 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484908> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

3. Оценка рисков в проектном менеджменте : учебное пособие / Е. И. Капустина, О. П. Григорьева, Ю. С. Скрипниченко [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2017. – 152 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484918> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление проектами, программами : учебник : в 2 томах : [16+] / Ю. Н. Арсеньев, Т. Ю. Давыдова ; под ред. Ю. Н. Арсеньева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Том 1. Методология проектов. – 472 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600625> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

5. Максименко, И. А. Оценка эффективности проектного управления : учебное пособие / И. А. Максименко ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 232 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497288> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

## 5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по учебной дисциплине составляют:

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 211.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).
Лаборатория современных управленческих технологий, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 306.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, (AsusTeK COMPUTER INC H110M-R/ Intel(R) Core(TM) i3-7100 CPU @ 3.90GHz/8192.00 Gb).	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Standart 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО). 1С:Бухгалтерия государственного учреждения 8 ПРОФ (Лиценз. договор 011/216 от 01.09.2017). 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях (Лиценз. договор 011/216 от 01.09.2017).
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 301А.	Специальные инструменты и инвентарь для обслуживания учебного оборудования, шкафы для хранения оборудования.	
Помещение для самостоятельной работы, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 302.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО

	<p>обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную образовательную среду организации.</p>	<p>«КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Prosessional 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО).</p>
--	--	--

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины**

### **Методические указания для обучающихся с целью подготовки к лекционным занятиям**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

– вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

– желательно оставлять в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций;

– дорабатывать конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

### **Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку обучающегося к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического применения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении

полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

Записи имеют первостепенное значение для подготовки к семинарским работам обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у обучающегося, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать обучающимся следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект - это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим. Изучение обучающимися фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства.

Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

При этом следует обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно - справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

#### **Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины в ходе самостоятельной работы**

Методика организации самостоятельной работы обучающихся зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы обучающихся, индивидуальных особенностей обучающихся и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает обучающимся варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения обучающимися графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Обучающийся может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;



- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
- написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выполнения выпускных квалификационных работ и др.

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

по дисциплине	Проектный менеджмент
	(наименование)
образовательная программа	38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций	20
2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания.....	26
3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	51

**1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций**

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ, предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Планируемые результаты освоения программы (код и содержание компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства представления в ФОС
1	<p><b>ОПК-4:</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p>	<p><b>ОПК-4.1:</b> Анализирует и оценивает состояние и тенденции развития рынка</p>	<p><b>Знать:</b> универсальные и специальные методы анализа рыночных возможностей. <b>Уметь:</b> организовать сбор и обработку необходимых данных для анализа рыночных возможностей при управлении проектами. <b>Владеть:</b> навыками поиска, критического анализа и синтеза информации о рыночной среде.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ОПК-4.2:</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности с учетом существующих и внешних внутренних ресурсов и ограничений</p>	<p><b>Знать:</b> внутреннюю и внешнюю среду предприятия; производственные и рыночные связи предприятия. <b>Уметь:</b> выявлять и оценивать развитие новых направлений деятельности организации (предприятия) с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы рефератов и</p>

			ограничений. <b>Владеть:</b> навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей развития организации (предприятия) с учетом имеющихся внешних и внутренних ресурсов и ограничений.	докладов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
		<b>ОПК-4.3:</b> Строит бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития	<b>Знать:</b> методы моделирования и совершенствования бизнес-процессов; последовательность моделирования бизнес-процессов. <b>Уметь:</b> строить бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития. <b>Владеть:</b> навыками моделирования и совершенствования бизнес-процессов при управлении проектами.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
		<b>ОПК-4.4:</b> Разрабатывает проекты создания и развития новых направлений деятельности и организаций, в том числе в виде бизнес-плана	<b>Знать:</b> процесс организации разработки проекта, производственной программы предприятия. <b>Уметь:</b> разрабатывать проект, производственную программу предприятия. <b>Владеть:</b> навыками разработки проекта, производственной программы предприятия.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов и

				тестовых заданий к экзамену
2	<p><b>ПК-1:</b> Способен принимать участие в разработке стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам</p>	<p><b>ПК-1.1:</b> Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений</p>	<p><b>Знать:</b> основы разработки функциональных стратегий компании.  <b>Уметь:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений.  <b>Владеть:</b> навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	<p>Вопросы для устного опроса  Практические задачи  Кейс  Тестовые задания  Задания для выполнения расчетно-графической работы  Темы рефератов и докладов  Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ПК-1.2:</b> Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам</p>	<p><b>Знать:</b> основы управления проектами.  <b>Уметь:</b> моделировать и предлагать варианты стратегических решений по проектам.  <b>Владеть:</b> навыками управления проектами.</p>	<p>Вопросы для устного опроса  Практические задачи  Кейс  Тестовые задания  Задания для выполнения расчетно-графической работы  Темы рефератов и докладов  Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ПК-1.3:</b> Оценивает эффект и эффективность, определяет риски предложенных</p>	<p><b>Знать:</b> методику оценки эффективности проектов; методы определения рисков.</p>	<p>Вопросы для устного опроса  Практические задачи</p>

		вариантов стратегических решений	<b>Уметь:</b> оценивать эффективность проектов, определять риски в проекте. <b>Владеть:</b> навыками оценки эффективности проектов, определения рисков в проекте.	Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
3	<b>ПК-2:</b> Способен осуществлять тактическое и операционное управление организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами	<b>ПК-2.1:</b> Ставит задачи тактического и операционного управления в рамках разработанной стратегии	<b>Знать:</b> основные цели и задачи для разработки проекта. <b>Уметь:</b> выбирать оптимальные способы решения задач для разработки проекта. <b>Владеть:</b> теоретическими основами управления проектами.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
		<b>ПК-2.2:</b> Определяет индикаторы достижения поставленных тактических и операционных задач	<b>Знать:</b> индикаторы процесса для продвижения к желаемым результатам. <b>Уметь:</b> определять индикаторы процесса, показывающие конкретные шаги, которые будут предприняты в ходе осуществления проекта для реализации его задач.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы

			<b>Владеть:</b> навыками определения индикаторов процесса.	Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
		<b>ПК-2.3:</b> Разрабатывает и принимает тактические и операционные решения по управлению отдельными бизнес-единицами и процессами	<b>Знать:</b> основные методы и приемы управления проектами. <b>Уметь:</b> разрабатывать и принимать тактические и операционные решения по управлению проектами. <b>Владеть:</b> навыками управления проектами.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к экзамену
		<b>ПК-2.4:</b> Организует и контролирует процесс выполнения поставленных задач тактического и операционного управления	<b>Знать:</b> задачи управления проектами. <b>Уметь:</b> организовывать и контролировать выполнение поставленных задач управления проектами. <b>Владеть:</b> навыками организации и контроля поставленных задач управления проектами.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий к



				экзамену
--	--	--	--	----------

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания**

**Текущая аттестация по дисциплине «Проектный менеджмент»**

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят текущую аттестацию в 8 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос,
- практические задачи,
- кейс,
- тестовые задания,
- задания для выполнения расчетно-графической работы,
- реферат,
- доклад.

Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице

<b>№ п\п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Код контролируемой компетенции/ Индикаторы достижения компетенций</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Тема 1. Концепция управления проектами	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы реферата и доклада
2.	Тема 2. Управление временем проекта	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы реферата и доклада
3.	Тема 3. Управление стоимостью проекта	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-

			графической работы Темы реферата и доклада
4.	Тема 4. Управление работами по проекту	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы реферата и доклада
5.	Тема 5. Управление ресурсами проекта	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы реферата и доклада
6.	Тема 6. Управление рисками в проектном менеджменте	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы реферата и доклада
7.	Тема 7. Оценка эффективности инвестиционных проектов	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы реферата и доклада

8.	Тема 8. Методы отбора проектов	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Кейс Тестовые задания Задания для выполнения расчетно-графической работы Темы реферата и доклада
----	--------------------------------	--	---

### Вопросы для устного опроса

1. Как вы понимаете понятия: “проект”, “проектное управление”?
2. Что представляет собой концепция управления проектами?
3. Перечислите задачи, решаемые в процессе реализации проектного менеджмента.
4. Раскройте преимущества проектного менеджмента?
5. Проанализируйте (на примерах) возможности использования проектного менеджмента в практике отечественного бизнеса
6. Чем проектная деятельность отличается от производственной?
7. Как вы раскрываете понятия «жизненный цикл проекта», «внешняя среда проекта»?
8. По каким признакам может быть проведена структуризация проекта?
9. Какие структурные компоненты должны присутствовать в проекте?
10. Обозначьте критерии, на которые Вы будете ориентироваться при оценке качества?
11. Какие этапы управления проектной деятельностью выделяют?
12. Каковы методологические аспекты управления проектной деятельностью?
13. Что включает в себя пространство управления проектом?
14. Какие измерения включает в себя пространство детерминант проекта?
15. Что может являться ограничением при реализации проекта? Приведите примеры.
16. Назовите основные классификационные признаки проектов?
17. Чем отличаются между собой типы проектов по уровням?
18. Чем отличаются между собой типы проектов по масштабам?
19. Какими могут быть причины возникновения проектов?
20. Перечислите функциональные области управления проектами.
21. В чем заключаются сходства и различия традиционного менеджмента и управления проектами?
22. Перечислите функции проектного управления. Какие из них вы считаете наиболее важными?
23. Какие правовые аспекты нужно учитывать при управлении проектами?

### Средство оценивания: устный опрос

Устный опрос оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с

практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы.

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### Практические задачи

1. Рассмотрите конкретный пример реализации какого-либо проекта. Выявите наличие признаков проекта. Определите подсистемы управления данного проекта. Какие функциональные области задействованы в ходе реализации проекта? На каком этапе на данный момент находится жизненный цикл данного проекта? Определите потенциальную полезность этого проекта для реализующей его организации.

2. Рассчитайте показатели, которых не хватает, чтобы заполнить таблицу.

Работа	Плановые затраты (BCWS), руб.	Освоенный объем (BCWP), руб.	Фактические затраты (ACWP), руб.	Отклонение по затратам		Отклонение по расписанию	
				CV, руб.	CVP, %	SV, руб.	SVP, %
1	55000	50000	52000				
2	42000	42000	43500				
3	38000	25000	27000				
4	15000	5000	3000				
Всего							

Также рассчитайте индексы освоения затрат и выполнения расписания, а также оценку конечной стоимости проекта и показатель прогнозного отклонения стоимости проекта.

3. Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в процесс прогнозирования. Рассчитайте критический путь проекта.

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, нед.
А – разработка прогноза рыночных показателей	А	4
С – определение объема продаж		3
Д – прогноз выручки	В, С	1
Е – определение уровня прямых затрат	С	2
F – расчет объемов производства	С	1
G – определение уровня накладных расходов	С	2
Н – прогноз прибыли и рентабельности	Д, Е, G	2
І – составление прогнозных форм отчетности	Д, Е, G, Н	1

## **Средство оценивания: практические задачи**

Шкала оценивания:

Задача оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача частично правильно решена, приведена недостаточная аргументация своего решения, не прослеживается знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача неправильно решена, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения задачи.

## **Кейс**

### ***Проект рекультивации карьера***

*Общая информация о природоохранном проекте*

Добыча щебня в п-ском районе N-ской области, связанная с выведением из сельскохозяйственного оборота больших площадей плодородных чернозёмов и нарушением водного режима почв, прекращена по решению областного управления Госкомприроды. Из областного бюджета выделены средства на устранение нанесённого ущерба природе и объявлен конкурс на проект рекультивации карьера.

Победителем конкурса стало ООО «Авось», предложившее комплекс мероприятий, включающий:

- устройство на месте отработанного карьера водохранилища с последующей организацией на его базе рыбоводческого хозяйства с полным циклом выращивания и переработки карпов и толстолобиков, а в перспективе — форели;
- строительство комплекса гидротехнических сооружений, обеспечивающих контролируемый водный режим водохранилища и прилегающих территорий;
- осуществление работ по снижению почвенной эрозии в районе разработок;
- сооружение мини-цеха по производству деликатесных рыбных продуктов.

Отходы перерабатывающего цеха предполагается использовать в качестве корма для свиней на близлежащем свиноводческом комплексе.

Финансирование проекта из областного бюджета начинается с 1 сентября 2020 г.

График рабочего времени ООО «Авось» следующий:

Рабочая неделя шестидневная (кроме воскресенья), рабочее время — с 9 до 18 часов с перерывом на обед с 13 до 14 часов. В субботние и предпраздничные дни рабочий день заканчивается на час раньше.

В связи с тем, что зарплата рабочих, работающих в зимних условиях, вдвое выше, а затраты на эксплуатацию техники зимой возрастают в среднем на 50%, совет директоров ООО «Авось» принял решение не проводить никаких работ по данному проекту в период с 1 ноября по 31 марта.

Праздничные дни (за исключением попадающих на нерабочий зимний период) — 1 и 9 мая, 12 июня, 4 ноября.

Перед ООО «Авось» стоит задача разработки и реализации плана выполнения первой очереди проекта. План должен обеспечивать наилучшие экономические результаты его реализации за счёт скорейшего ввода проекта в действие при условии строгого соблюдения строительных, монтажных и природоохранных технологий,

применяемых в процессе капитального строительства и природообустройства, и обеспечивать минимальную вероятность срыва плановых сроков освоения капитальных вложений. *Работы, предусмотренные проектом*

Все денежные затраты указываются в условных рублях в расчёте на единицу ресурса.

Кроме специально оговорённых случаев, продолжительность работ исчисляется в рабочем времени согласно

распорядку дня, установленному в ООО «Авось».

*1. Решение вопросов землеустройства.* Продолжительность: 2 недели 2.

Для выполнения работы необходимо привлечь одного рабочего.

Дополнительные затраты: командировочные и накладные расходы (40 руб. в неделю).

*2. Проведение трубопровода от дренажной системы.*

Трубопровод от дренажной системы обеспечивает 40% приточного водоснабжения пруда.

2.1. Освобождение производственной площадки цеха по переработке рыбы.

Работы по освобождению площадки начинаются после решения юридических вопросов с пользователями земельных участков, по которым пройдёт трубопровод длиной 500 м.

Продолжительность: 1 неделя.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., автомобиль.

2.2. Копание траншеи. Земляные работы начинаются после полного завершения освобождения площадки. Иначе не удастся использовать экскаватор из-за его низкой манёвренности.

Продолжительность: 2 дня.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., экскаватор, автомобиль.

2.3. Прокладка труб.

Продолжительность: 1 неделя.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 20 чел., автомобили — 2, трубы — 500 м.

2.4. Рекультивация траншеи. Ещё до рекультивации необходимо заполнить трубопровод водой, чтобы убедиться в герметичности стыков между трубами. Поэтому рекультивация траншеи начинается не ранее завершения прокладки труб.

Продолжительность: 3 дня.

Для засыпки траншеи и укладки дёрна требуются рабочие (12 чел.). Так как траншея проходит вдоль зданий и лесополосы, бульдозер не может применяться из-за недостаточной манёвренности.

*3. Проведение трубопровода от реки.*

Трубопровод от реки выполняет двойную функцию. Во-первых, он забирает воду из впадающего в реку ручья и обеспечивает 60% приточного водоснабжения пруда, одновременно уменьшая водоток ручья и вызываемый им рост овражка. Во-вторых, при переполнении пруда дождевой водой излишек ее сбрасывается по трубам непосредственно в реку, минуя регулируемый поверхностный сток в целях снижения эрозии.

Технически работы этой группы аналогичны работам по прокладке трубопровода от дренажной системы, за исключением следующих отличий:

длина траншеи составит 1000 метров против 500, а глубина достигает 3,5 метров;

освобождение площадки не требуется;

для засыпки траншеи, ведущей к реке, можно использовать бульдозер.

Копание траншеи для второго трубопровода при этих условиях займёт 4 дня, прокладка труб — 2 недели, рекультивация траншеи, благодаря бульдозеру, — 3 дня. Отсутствие бульдозера увеличило бы продолжительность работ по

рекультивации траншеи втрое.

#### *4. Противоэрозионные мероприятия.*

Избыток воды будет стекать из пруда естественным путем. Пропускная способность его истока будет ограничена железобетонными створками. Если в следствие ограниченной пропускной способности отточного русла уровень воды в пруде поднимется на 1,6 метра сверх норматива (что может случиться только во время половодья или при очень сильных и продолжительных дождях), её избыток будет стекать в реку не только через искусственный ручей, но и по трубопроводу, что, согласно проекту, должно предотвратить образование оврага вдоль русла водостока.

Дополнительные мероприятия по предотвращению эрозии легкосмываемых почв вдоль берегов пруда и отточного русла, в том числе по предотвращению смыва плодородного слоя почвы ливневыми дождями и талыми водами, включают создание трёх искусственных пастбищ — за ручьём, вдоль ручья и близ реки — на участках, где риск водной эрозии наибольший, а также защитных лесополос вдоль балок, где возможно образование новых оврагов.

Перед началом работ данной группы должны быть завершены работы по проведению трубопровода к реке и по устройству канализации цеха переработки рыбы, иначе придётся перекапывать только что посаженную лесополосу (работа 4.2) и только что засеянное культурное пастбище (работа 4.5).

##### *4.1. Установка регулирующих створок.*

Продолжительность: 5 дней.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 8 чел., бульдозер, автомобиль и комплект железобетонных конструкций створок. Бульдозер и автомобиль используются только в течение одного дня.

##### *4.2. Посадка лесополос. Деревья лучше всего сажать в конце лета-начале осени.*

Продолжительность: 4½ недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 20 чел., автомобиль, саженцы.

*4.3. Раскорчёвка кустарника на территории культурных пастбищ.* Эта работа занимает, по оценкам, от 2 до 3 недель, при этом на разных пастбищах она может, при необходимости, выполняться в разные сроки. На территории пастбища за ручьём кустарника нет. Работа требует привлечения бульдозера либо трактора. Применение бульдозера ускоряет работу в среднем на 30%.

##### *4.4. Внесение органических удобрений на территории культурных пастбищ.*

Работа выполняется по завершении раскорчёвки кустарника (где требуется) и на любом из культурных пастбищ может быть выполнена в течение 3 дней. На каждое пастбище требуется по одному автомобилю для доставки торфокомпоста, по одному трактору с плугом для его заправки и двое рабочих для погрузки удобрения на автомобили.

*4.5. Засев культурных пастбищ.* Работа начинается по завершении внесения удобрений.

Продолжительность: 3 дня.

Для выполнения работы на каждое из пастбищ требуются: рабочие — 3 чел., трактор, сеялка, семена многолетних трав.

#### *5. Обводнение пруда.*

Начинать обводнение можно после прокладки трубопроводов. Установка регулирующих створок должна предшествовать достижению шестиметровой глубины. Заполнение водоёма не может приходиться на зимнее время, зато по окончании половодья его безусловно можно считать законченным, если трубопроводы проложены и створки установлены ещё осенью.

Обводнение завершается достижением 9-метровой глубины водоёма.

Продолжительность: до 6 месяцев астрономического времени.

Никаких ресурсов не требуется.



## *6. Разведение рыбы.*

Продолжительность: не менее 6 месяцев астрономического времени с момента достижения трёхметрового уровня воды.

В реальных условиях формирование экосистемы пруда и разведение устойчивой популяции рыбы, пригодной для промышленной эксплуатации, требует нескольких лет.

Здесь мы допускаем, что в бывшем карьере уже существовал водоём глубиной 1 метр и её увеличение необходимо лишь для достижения плановой численности популяций рыб.

## *7. Монтаж оборудования для перерабатывающего цеха.*

### *7.1. Освобождение помещения.*

Цель этой работы — освободить помещение бывшего склада вблизи карьера для размещения там автоматизированной линии по переработке рыбы.

Продолжительность: 5 дней.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 4 чел., автомобиль — 1.

### *7.2. Разборка стены здания.*

Мини-цех планируется разместить в помещении бывшего склада. Крупногабаритное оборудование автоматизированной линии не может быть смонтировано в нём без разборки части капитальной стены.

Начинается работа не ранее решения вопросов землеустройства и освобождения помещения.

Продолжительность: 4 дня.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 20 чел.

### *7.3. Сооружение технического водозабора.*

Работа может быть начата в любое время.

Продолжительность: 2 недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 8 чел., автомобили — 2, оборудование технического водозабора.

### *7.4. Устройство канализации.*

Так как трубы канализации пересекают обводнительные трубопроводы и заложены на меньшей глубине, целесообразно начать работы по устройству канализации после завершения работ, связанных со строительством обводнительных трубопроводов. Кроме того, стена склада должна быть уже разобрана (иначе работа задержится на 3 дня и потребует не менее 6 работников при любом варианте выполнения).

Продолжительность: 10 дней.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., сантехническое оборудование.

Альтернативный вариант.

Продолжительность: 3 дня.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 4 чел., экскаватор, сантехническое оборудование.

### *7.5. Подключение газоснабжения.*

Работа должна начаться не ранее чем через два дня после начала работ по устройству канализации.

Продолжительность: 1½ недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., автомобиль, оборудование для газоснабжения.

### *7.6. Установка автоматизированной линии.*

Начало работ по установке автоматизированной линии возможно после сооружения технического водозабора, разборки стены, устройства канализации и завершения работ по подключению газоснабжения.

Продолжительность: 6 недель.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 5 чел., автомобиль, автоматизированная линия.

7.7. Восстановление стены. После завершения установки автоматизированной линии можно приступать к восстановлению стены.

Продолжительность: 3 дня.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., автомобиль, строительные материалы.

7.8. Наладка. Пуско-наладочные работы можно начинать, как только будет восстановлена стена.

Продолжительность — 3 недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 2 чел. Дополнительные расходы: 300 руб.

7.9. Опытная эксплуатация.

Начало опытной эксплуатации требует завершения двух работ: наладки оборудования и разведения рыбы.

Продолжительность: 5 недель.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., автомобиль (желательно).

Дополнительные расходы: 20 руб. в день.

8. Выход первой очереди перерабатывающего цеха на проектную мощность.

Это событие наступает после завершения фазы опытной эксплуатации. С выходом цеха на проектную мощность заканчивается инвестиционная стадия проекта, и он начинает себя окупать.

#### ***Характеристика ресурсов***

*Руководитель.* Количество — 1 чел. Оплата — 35 руб. в неделю. Работает в течение всей инвестиционной фазы проекта вплоть до выхода рыбоперерабатывающего цеха на проектную мощность.

*Рабочие.* Количество — 20 чел. Оплата — 15 руб. в неделю. Имеющиеся различия в квалификации и опыте работы для выполнения проекта значения не имеют.

*Автомобили.* Количество — 2. Стоимость эксплуатации — 40 руб. в день. Стоимость эксплуатации автомобиля включает зарплату водителя, амортизацию, стоимость текущего ремонта и горюче-смазочных материалов.

При необходимости имеется возможность арендовать дополнительные автомобили (с водителями) за 60 руб. в день.

*Тракторы.* Количество — 2. Стоимость эксплуатации — 40 руб. в день.

Имеется возможность привлечения дополнительных тракторов. Помимо вышеуказанных эксплуатационных издержек, это повлечёт потери в размере примерно 20 руб. в день вследствие отвлечения техники от сельскохозяйственных работ.

*Сеялки.* Количество — 1. Стоимость эксплуатации — 5 руб. в день.

*Плуги.* Количество — 2. Стоимость эксплуатации — 4 руб. в день.

*Бульдозер.* Количество — 1. Стоимость эксплуатации — 70 руб. в день.

*Экскаватор (роторный).* Количество — 1. Стоимость эксплуатации — 80 руб. в день.

*Трубы.* Цена — 2000 руб. за 1 км.

*Железобетонные конструкции створок для регулирования оттока воды из пруда.* Цена — 250 руб. за комплект, предусмотренный проектом.

*Саженцы для посадки лесополос.* Цена — 750 руб. за количество, предусмотренное проектом.

*Семена многолетних трав* для залужения берегов отточного русла. Затраты на семена нулевые, поскольку необходимый их запас уже имеется в наличии, а альтернативные варианты его использования отсутствуют.

*Оборудование технического водозабора перерабатывающего цеха.* Цена — 300 руб. за комплект.

Сантехническое оборудование. Цена — 300 руб. за комплект.  
 Оборудование газоснабжения. Цена — 300 руб. за комплект.  
 Автоматизированная линия для переработки рыбы. Цена — 4500 руб. за комплект.  
 Строительные материалы. Стоимость количества, необходимого для восстановления стены цеха по переработке рыбы после завершения монтажных работ, — 300 руб.

**Задание к кейсу (пример):**

На основе данных кейса, результатов практического задания к кейсу по теме 1 и представленных ниже данных необходимо рассчитать показатели:

- отклонение по затратам в стоимостных единицах и в процентах;
- отклонение по расписанию в стоимостных единицах и в процентах;
- процент перерасхода затрат;
- индекс освоения затрат;
- индекс освоения расписания;
- показатель прогнозного отклонения стоимости проекта.

Результаты расчётов должны быть внесены в таблицу 3.

Таблица 3. Управление стоимостью проекта рекультивации карьера

Работа (этап)	Плановые затраты	Процент использования ресурса	Освоенный объем	Фактические затраты	Отклонение по затратам		Отклонение по расписанию	
					BCWS, руб.	%	BCWP, руб.	ACWP, руб.
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
Всего								

Плановые затраты должны быть рассчитаны на основе данных о работах по каждому этапу проекта, требующихся для их выполнения ресурсов и их стоимости.

На 6 этапе реализации проекта необходимо учесть дополнительные затраты в размере 10 тыс. рублей на приобретение мальков промысловых рыб для размножения, что не было предусмотрено планом реализации.

**Средство оценивания: кейс**

Шкала оценивания:

Кейс оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс частично правильно решен, приведена недостаточная аргументация своего решения, не прослеживается знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс неправильно решен, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения кейса.

### **Перечень тем рефератов и докладов**

1. Перспективы развития управления проектами.
2. Основные показатели эффективности проектов.
3. Правовое обеспечение управления проектами.
4. Особенности управления инновационными проектами: задачи, методы и инструменты.
5. Базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций в области управления проектом.
6. Базовые подходы к разработке программ организационных изменений в области управления проектом.
7. Обзор программных средств для управления инвестиционными проектами.
8. Управление маркетингом в рамках управления проектами.
9. Современные методы и средства организационного моделирования проектов.
10. Управление временем проекта: сетевое представление проекта, адаптация правил построения сетей к реальности.
11. Многопроектное управление.
12. Управление проектами в современных условиях.
13. Специфика управления проектами, основные признаки проекта.
14. Жизненный цикл проекта.
15. Основные участники проекта.
16. Портфельная система управления.
17. Структура руководства проектом.
18. Определение проекта.
19. Оценка затрат времени на проект.
20. Определение стоимости проекта.
21. Понятие базового плана проекта и его состав.
22. Развитие проектного плана.
23. Управление рисками проекта.
24. Календарное планирование ресурсов.
25. Лидерство: Как быть эффективным руководителем проекта?
26. Управление проектными командами.
27. Партнерство. Управление отношениями внутри организации.
28. Системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов.
29. Контроль за реализацией проекта.
30. Классический цикл фандрайзинга.
31. Цели и особенности проведения инспекции проекта.
32. Сущность аудита и виды аудита проекта.
33. Процесс контроля за проектом.
34. Процесс завершения проекта и его признаки.
35. Приемка результатов заказчиков проекта. Необходимые действия руководителя проекта в рамках предметно-ориентированной деятельности.
36. Прогнозирование окончательной стоимости проекта.

### **Средство оценивания: реферат**

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;  
 70- 85 баллов – «хорошо»;  
 51-69 баллов – «удовлетворительно»;  
 менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– актуальность проблемы и темы;</li> <li>– новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;</li> <li>– наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.</li> </ul>
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие плана теме реферата;</li> <li>– соответствие содержания теме и плану реферата;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li> <li>– обоснованность способов и методов работы с материалом;</li> <li>– умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>
3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме;</li> <li>– привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).</li> </ul>
4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу;</li> <li>– грамотность и культура изложения;</li> <li>– использование рекомендованного количества исторических источников и литературы;</li> <li>– владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li> <li>– соблюдение требований к объему реферата;</li> <li>– культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов.</li> </ul>
5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>– литературный стиль.</li> </ul>

## Средство оценивания: доклад

Шкала оценивания:

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если:

- автор представил демонстрационный материал и уверенно в нем ориентировался;
- автор отвечает на уточняющие вопросы аудитории;
- показано владение понятиями и категориями философии права;
- выводы полностью отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если:

- демонстрационный материал использовался в докладе, но есть неточности;
- докладчик смог ответить на 2-3 уточняющих вопроса;
- докладчик уверенно использовал философско-правовые понятия и категории;
- выводы докладчика не полностью отражают поставленные цели.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если:

- доклад зачитывается (докладчик затрудняется воспроизвести информацию самостоятельно);
- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен с ошибками по содержанию темы доклада;
- докладчик не может ответить на 1 и более уточняющих вопроса аудитории;
- выводы представлены, но не отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если:

Не соответствует критериям оценки удовлетворительно.

## Тестовые задания

1. Проекты, в которых заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении, называются:

- мегапроекты
- малые проекты
- бездефектные проекты
- краткосрочные проекты

2. С точки зрения системного подхода ограничениями проекта являются:

- люди
- потребности
- время
- финансы

3. К фазам жизненного цикла проекта относятся:

- инициация
- планирование
- рост
- завершение

4. Управление стоимостью осуществляется на протяжении:

- стадии инициации проекта
- всего жизненного цикла проекта
- стадии планирования
- оценки эффективности проекта

5. Процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учета и контроля ресурсов входят в систему:

- управления стоимостью проекта
- управления ресурсами проекта
- управления работами проекта
- оценки эффективности проекта

6. Назовите виды управления проектами с позиций системного подхода:

- бюджетное управление
- инструментальное управление проектом
- оперативное управление проектом
- функциональное управление
- стратегическое управление проектом

7. Выберите формулировку, определяющую сущность концепции управления проектами:

- концепция предусматривает проведение технико-экономического обоснования реализации проекта для получения выгоды при его осуществлении

- концепция базируется на том, что развитие предприятия в рыночных условиях может быть обеспечено при помощи выполнения конкретных проектов, обеспечивающих проведение соответствующих стратегических изменений в его деятельности для достижения успеха

- концепция предусматривает определение конкретных целей, стратегий и мероприятий маркетинга при реализации проекта

- концепция предусматривает определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающими достижение поставленных целей

8. Опишите стратегическое управление:

- управление организацией, осуществляющей проект
- управление достижением целей проекта
- управление производственной (операционной) деятельностью
- управление системой целей (потребности – результаты) проекта
- техническое управление

9. Опишите оперативное управление:

- управление организацией, осуществляющей проект
- управление достижением целей проекта
- управление системой целей (потребности – результаты) проекта
- управление производственной (операционной) деятельностью
- техническое управление

10. Назовите вид (тип) плана, разрабатываемый на четвертом уровне календарного планирования:

- план выполнения субконтрактов

- суммарный график для контроля проекта на уровне производства или на строительной площадке

- график с разбивкой по видам работ в рамках определенных комплексов на уровне производства или строительной площадки. На этом уровне определяются ресурсы и объемы конкретных работ

- график с разбивкой по элементарным работам с определением конкретной трудоемкости в человеко-часах (днях)

- задания-отчеты о работе, определяющие перечень конкретных заданий, образующих элемент работы

11. Назовите основные этапы работ по анализу рисков:

- идентификация рисков применительно к конкретному риску и условиям его осуществления

- анализ конкретных процессов и операций в рамках деятельности по проекту на соответствие допустимым уровням риска

- разработка мероприятий по управлению рисками и оценка затрат на реализацию мероприятий

- количественный анализ

- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов и страхование

рисков

12. Выделите виды работ, не отражающие управление рисками:

- формирование опытной команды специалистов (экспертов) применительно к профилю конкретного проекта, его целям и условиям осуществления
- разработка и контроль графиков работ по осуществлению проекта
- идентификация конкретных факторов риска, определение механизма (модели) влияния рисков на осуществление проекта и оценки совокупного эффекта от их воздействия
- распределение рисков между участниками проекта с учетом минимизации общих затрат на их нейтрализацию или компенсацию возможного ущерба.
- оформление отчета и разработка мероприятий, позволяющих снизить риск (риски) осуществления проекта и получения желаемого результата

13. Сформулируйте цели маркетинговых исследований по проекту:

- оценка и анализ взаимоотношений «рынок – продукт»
- анализ рисков и выбор конкретных методов воздействия на них
- определение стратегических ограничений и проблем проекта
- определение (уточнение) стратегических вариантов проекта и концепции маркетинга
- определение важнейших проблем, касающихся воздействия проекта на окружающую среду

14. Выделите работы, отражающие содержание второго этапа определения концепции маркетинга:

- определение типов продуктов применительно к конкретной целевой группе
- формулирование целей в отношении удовлетворения спроса применительно к выбранной зоне (зонам) «продукт – целевая группа», ориентированные на достижение целей проекта и рыночной позиции предприятия
- разработка маркетинговых мероприятий
- создание наиболее эффективных каналов (системы) сбыта

15. Опишите основные элементы (этапы) процесса маркетингового исследования по проекту:

- анализ структуры целевого рынка, анализ потребителей и его сегментация
- определение бюджета маркетинга
- прогнозные оценки спроса на товары и услуги, предлагаемые проектом
- анализ конкурентов, социально-экономической среды и внутренний (корпоративный) анализ предприятия, осуществляющего проект
- оценка выпуска предлагаемой проектом продукции, ее качества и соответствия требованиям рынка

16. Назовите методы оценки воздействия проекта на внешнюю среду:

- метод функции убытков
- матрицы взаимодействия
- графические накладки
- метод гедонического ценообразования
- методы сетей и анализа систем

17. Назовите факторы инфраструктуры, ограничивающие (способствующие) осуществление проекта при его размещении:

- техническая инфраструктура
- наличие транспорта и связи
- наличие вспомогательных производственных материалов и трудовых ресурсов
- элементы окружающей среды, на которые оказывает воздействия проект (атмосфера, земля, вода, флора, фауна, социальные объединения и т.п.)



## Средство оценивания: тест

Шкала оценивания:

Если обучающийся ответил правильно на 91-100 % вопросов, то ему ставится оценка «отлично».

Если обучающийся ответил правильно на 71-90 % вопросов, то он получает оценку «хорошо».

Если обучающийся ответил правильно на 51-70 % вопросов, то ему ставится оценка «удовлетворительно».

Если обучающийся ответил правильно менее чем на 51 % вопросов, то дисциплина считается неувоенной, и он получает оценку «неудовлетворительно».

### Задания для выполнения расчетно-графической работы

**Задание 1.** Менеджеру проекта по разработке программного продукта необходимо принять решение о выборе архитектуры разрабатываемого продукта. Имеются две альтернативы:

1. Можно выбрать простую архитектуру клиент/сервер, причем известно, что в этом случае стоимость разработки составит 40 тыс. руб.

2. Можно выбрать более сложную многозвенную архитектуру, и получить продукт с большими возможностями, но в этом случае стоимость разработки составит 140 тыс. руб.

Будем считать, что число продаж может быть малым (7 продаж в год), средним (12 продаж в год) или большим (18 продаж в год). Ценовая политика фирмы такова, что:

- при малом числе продаж любой продукт продается по минимальной цене в 12 тыс. руб.;

- при среднем числе продаж простой продукт можно продавать по 20 тыс. руб., а сложный – по 30 тыс. руб.;

- при большом объеме продаж простой продукт продается по той же цене 20 тыс. руб., а сложный продукт можно продавать дороже – 35 тыс. руб.

1) Составьте платежную матрицу для принятия соответствующего решения.

2) Составьте матрицу рисков для принятия соответствующего решения.

3) Какое решение следует принять в соответствии с оптимистическим критерием?

**Задание 2.** Пусть имеется возможность заказать консультационной компании исследование рынка с целью более точного предсказания числа продаж.

Услуги консультационной компании стоят 30 тыс. руб. Эта компания давно работает на рынке и по предыдущему опыту известно, что точный прогноз будет дан с вероятностью 0,6 и с вероятностью 0,2 консультант ошибется в ту или другую сторону. Допустим, что априори мы оцениваем вероятности того, что консультационная фирма выдаст прогноз малого, среднего и большого числа продаж 0,4, 0,4, 0,2, соответственно.

*Задание*

Построить дерево принятия соответствующего решения. Какое решение следует принять? Следует ли обращаться за помощью к консультанту?

Поставьте себя на место руководства консалтинговой компанией. Какую максимальную цену можно назначить за услуги компании?

**Задание 3.** Планирование проекта разработки системы Интернет-банкинга.

- Составьте одностраничное описание проекта.

- Напишите СДР (WBS) проекта.

- Назначьте исполнителей на каждую работу.

- С учетом заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта.

**Задание 4.** Планирование проекта разработки магазина по торговле авиабилетами через Интернет.

- Составьте одностороннее описание проекта.
- Напишите СДР (WBS) проекта.
- Назначьте исполнителей на каждую работу.
- С учетом заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта.

**Задание 5.** Планирование проекта выбора и внедрения ERP системы для завода по производству бытовой техники (стиральных машин).

- Составьте одностороннее описание проекта.
- Напишите СДР (WBS) проекта.
- Назначьте исполнителей на каждую работу.
- С учетом заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта.

Внимание: речь идет только о выборе и внедрении ERP (что предусматривает автоматизацию на основе существующей ERP-системы), а не о разработке новой системы.

**Задание 6.** Планирование проекта разработки и внедрения системы проведения аукционных торгов по госзакупкам для региональных властей.

- Составьте одностороннее описание проекта.
- Напишите СДР (WBS) проекта.
- Назначьте исполнителей на каждую работу.
- С учетом заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проект.

**Задание 7.** Планирование проекта выбора, закупки, модернизации и внедрения программного обеспечения для новой товарной биржи.

Разрабатываемое ПО должно обеспечивать проведение биржевых торгов реальным товаром, автоматический учет сделок, позиций и состояние счетов участников торгов, автоматизацию бухгалтерского учета, осуществление платежей и формирование отчетов.

- Составьте одностороннее описание проекта.
- Напишите СДР (WBS) проекта.
- Назначьте исполнителей на каждую работу.
- С учетом заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта.

**Задание 8.** Планирование проекта разработки магазина по торговле авиабилетами через Интернет.

- Составьте календарный план проекта в виде диаграммы Ганта. Задайте связи между работами.

- Определите критический путь проекта
- Постройте сетевую диаграмму проекта. Определите критический путь на сетевой диаграмме.

- Необходимо уменьшить срок реализации проекта. Как этого добиться?

Насколько при этом возрастет стоимость проекта?

**Задание 9.** Планирование проекта выбора и внедрения ERP системы для завода по производству бытовой техники (стиральных машин).

- Составьте календарный план проекта в виде диаграммы Ганта. Задайте связи между работами.
- Определите критический путь проекта

- Постройте сетевую диаграмму проекта. Определите критический путь на сетевой диаграмме.

- Необходимо уменьшить срок реализации проекта. Как этого добиться? Насколько при этом возрастет стоимость проекта?

**Задание 10.** Планирование проекта разработки и внедрения системы проведения аукционных торгов по госзакупкам для региональных властей.

- Составьте календарный план проекта в виде диаграммы Ганта. Задайте связи между работами.

- Определите критический путь проекта
- Постройте сетевую диаграмму проекта. Определите критический путь на сетевой диаграмме.
- Необходимо уменьшить срок реализации проекта. Как этого добиться? Насколько при этом возрастет стоимость проекта?

### **Средство оценивания: расчетно-графическая работа**

Шкала оценивания:

Оценка «Отлично». Расчетно-графическая работа выполнена полностью, без ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием непонимания материала).

Оценка «Хорошо». Расчетно-графическая работа выполнена полностью, но обоснования шагов решения недостаточны, допущена одна негрубая ошибка или два-три недочета, не влияющих на правильную последовательность расчета.

Оценка «Удовлетворительно». В расчетно-графической работе допущено более одной грубой ошибки или более двух-трех недочета, но обучающийся владеет обязательными умениями по проверяемой теме.

Оценка «Неудовлетворительно». Расчетно-графическая работа не выполнена.

## Промежуточная аттестация по дисциплине «Проектный менеджмент»

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Проектный менеджмент» в 8 семестре.

При проведении экзамена по дисциплине «Проектный менеджмент» может использоваться устная или письменная форма проведения.

### Примерная структура экзамена по дисциплине «Проектный менеджмент»:

#### 1. устный ответ на вопросы

Обучающимся на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера и практического задания.

#### 2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 20-30 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

### Ответ обучающегося на экзамене должен отвечать следующим требованиям:

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспекте, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики из опыта профессиональной деятельности;
- осведомленность в важнейших современных вопросах проектного менеджмента.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- владение профессиональной терминологией;
- последовательное и аргументированное изложение решения.

### Критерии оценивания ответов на экзамене

Уровень освоения компетенции	Формулировка требований к степени сформированности компетенций	Шкала оценивания
Высокий	Владеет навыками поиска, критического анализа и синтеза информации о рыночной среде. Владеет навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей развития организации (предприятия) с учетом имеющихся внешних и внутренних ресурсов и ограничений. Владеет навыками моделирования и совершенствования бизнес-процессов при управлении проектами. Владеет навыками разработки проекта, производственной программы предприятия. Владеет навыками подготовки сбалансированных управленческих решений. Владеет навыками управления проектами. Владеет навыками оценки эффективности проектов, определения рисков в проекте. Владеет теоретическими основами управления проектами.	Отлично

	<p>Владеет навыками определения индикаторов процесса.</p> <p>Владеет навыками управления проектами.</p> <p>Владеет навыками организации и контроля поставленных задач управления проектами.</p>	
Продвинутый	<p>Организовывает сбор и обработку необходимых данных для анализа рыночных возможностей при управлении проектами.</p> <p>Выявляет и оценивает развитие новых направлений деятельности организации (предприятия) с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и ограничений.</p> <p>Строит бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития.</p> <p>Разрабатывает проект, производственную программу предприятия.</p> <p>Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений.</p> <p>Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по проектам.</p> <p>Оценивает эффективность проектов, определяет риски в проекте.</p> <p>Выбирает оптимальные способы решения задач для разработки проекта.</p> <p>Определяет индикаторы процесса, показывающие конкретные шаги, которые будут предприняты в ходе осуществления проекта для реализации его задач.</p> <p>Разрабатывает и принимает тактические и операционные решения по управлению проектами.</p> <p>Организовывает и контролирует выполнение поставленных задач управления проектами.</p>	Хорошо
Базовый	<p>Имеет представление об универсальных и специальных методах анализа рыночных возможностей.</p> <p>Имеет представление о внутренней и внешней среде предприятия; производственных и рыночных связях предприятия.</p> <p>Имеет представление о методах моделирования и совершенствования бизнес-процессов.</p> <p>Имеет представление о последовательности моделирования бизнес-процессов.</p>	Удовлетворительно

	<p>Имеет представление о процессе организации разработки проекта, производственной программы предприятия.</p> <p>Имеет представление об основах разработки функциональных стратегий компании.</p> <p>Имеет представление об основах управления проектами.</p> <p>Имеет представление о методике оценки эффективности проектов.</p> <p>Имеет представление о методах определения рисков.</p> <p>Имеет представление об основных целях и задачах для разработки проекта.</p> <p>Имеет представление об индикаторах процесса для продвижения к желаемым результатам.</p> <p>Имеет представление об основных методах и приемах управления проектами.</p> <p>Имеет представление о задачах управления проектами.</p>	
Компетенции не сформированы	Не соответствует критериям оценки удовлетворительно	Неудовлетворительно

#### **Рекомендации по проведению экзамена**

1. Обучающиеся должны быть заранее ознакомлены с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АНО ВО МОСИ.
2. С критериями оценивания экзамена преподаватель обязан ознакомить обучающихся до начала экзамена.
3. Преподаватель в ходе экзамена проверяет уровень полученных в течение изучения дисциплины знаний, умений и навыков и сформированность компетенций.
4. Тестирование по дисциплине проводится в Центре оценки и контроля качества образования МОСИ.

#### **Перечень вопросов к экзамену**

1. История возникновения проектного менеджмента.
2. Роль и значение управления проектами в управленческой деятельности.
3. Основные понятия: проект, управление проектом. Системное представление управления проектами.
4. Цели и стратегии проекта.
5. Понятие и виды проектов. Признаки проекта.
6. Процессы управления проектом.
7. Объекты проектного менеджмента.
8. Окружение проекта. Внутренняя среда проекта. Влияние окружения на разные типы проектов.
9. Понятие участников проекта. Роль и функции основных участников.
10. Команда проекта. Основные задачи команды проекта. Формирование и развитие команды проекта.
11. Управляющий проектом. Современные требования к менеджеру проекта.
12. Квалификация и сертификация менеджера проекта.

13. Руководство и лидерство. Стили руководства. Стили лидерства. Различие между управлением и лидерством.
14. Управление проектом по временным параметрам.
15. Определение календарного плана проекта и его разновидностей.
16. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами.
17. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам.
18. Диаграмма Ганта.
19. Критический путь и определение запаса времени.
20. Структуры проекта. Принципы структурной декомпозиции проекта.
21. Жизненный цикл и фазы проекта. Разновидности и примеры жизненных циклов проектов.
22. Состав и содержание работ основных фаз жизненного цикла проекта.
23. Управление стоимостью и финансами проекта.
24. Управление работами по проекту.
25. Планирование времени и управление сроками проекта, диаграммы.
26. Управление расписанием проекта.
27. Управление персоналом в проекте.
28. Управление коммуникациями в проекте.
29. Управление ресурсами проекта. Стадии процесса управления ресурсами проекта.
30. Оптимизация размера заказа ресурсов.
31. Управление поставками и контрактами в проекте.
32. Управление риском в проекте.
33. Анализ и оценка риска. PERT-моделирование.
34. Шесть канонических основных этапов процесса управления рисками.
35. Типичные причины рисков. Внешние и внутренние обстоятельства.
36. Дерево рисков.
37. Основной инструментарий идентификации рисков. Четыре метода реагирования.
38. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
39. Исходные данные для оценки эффективности инвестиционных проектов.
40. Показатели оценки эффективности инвестиционного проекта и методы их расчета.
41. Факторы, влияющие на выбор проекта. Критерии оценки проектов.
42. Иерархия методов отбора проектов.
43. Балльные модели оценки проектов.
44. Модель добавленной ценности модели на основе денежных потоков.
45. Проверочные списки.

### **Примерные тестовые задания по дисциплине**

#### **«Проектный менеджмент»**

##### **0 вариант**

1. К признакам проекта относятся:
  - а) направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов
  - б) координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий
  - в) ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом
  - г) направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов; координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий, ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом
2. Проект – это:
  - а) целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и

организационной документации для материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению

- б) относительно самостоятельная часть какой-нибудь системы, организации
- в) модель «черный ящик»
- г) матрица SWOT

3. Структуризация проекта – это:

а) декомпозиция, которая сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять

б) разделение конструкции, формы или состояния на составные элементы по уровневой зависимости внутрь

в) графическая модель, отображающая рыночные позиции конкретного вида бизнеса

г) время, необходимое для того, чтобы чистая прибыль от проекта покрыла суммарный объем инвестиций в него

4. Совокупность отдельных лиц и групп, привлеченных к выполнению проекта и ответственных перед руководителем или менеджером проекта за их выполнение – это:

- а) инвестор
- б) заказчик
- в) команда
- г) проектировщик

5. Методология организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленная на эффективное достижение целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству – это:

- а) методы управления проектом
- б) управление проектом
- в) стратегия проекта
- г) структуризация проекта

6. Промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения – это:

- а) концептуальная фаза проекта
- б) завершение проекта
- в) жизненный цикл проекта
- г) эксплуатационная фаза проекта

7. Целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем – это:

- а) мегапроекты
- б) модульные проекты
- в) инновационные проекты
- г) международные проекты

8. Центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта – это:

- а) стратегический анализ
- б) стратегия проекта
- в) стратегия генератора денежной наличности
- г) стратегия усиления конкурентных преимуществ

9. Стратегия конкуренции конкретного товара на конкретном рынке, ориентируемая на достижение конкурентных преимуществ - это стратегия:

- а) корпоративная
- б) деловая



в) функциональная

г) виолентная

10. Начало реализации проекта связано с:

а) достижением проектом заданных результатов

б) прекращением финансирования проекта

в) вложением денежных средств в выполнение проекта

г) внесением в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом

11. Физическое или юридическое лицо, являющееся будущим владельцем и пользователем результатов проекта – это:

а) заказчик

б) инвестор

в) проектировщик

г) руководитель

12. Один из участников проекта, являющийся ответственным за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества – это:

а) заказчик

б) инвестор

в) проектировщик

г) руководитель

13. Один из участников проекта, обеспечивающий материально-техническое обеспечение – это:

а) исполнитель

б) поставщик

в) команда

г) инициатор

1.14 Желаемый результат деятельности, достигаемый при реализации проекта в заданных условиях – это:

а) миссия проекта

б) цель проекта

в) задачи проекта

г) программа проекта

15. Зарождение и продвижение проекта и его частей, а также подготовительная работа для последующего планирования и проектирования – это:

а) инициация проекта

б) разработка и планирование проекта

в) выполнение работ проекта

г) контроль проекта

16. Выработка направлений и объема действий для успешной реализации проекта – это:

а) инициация проекта

б) разработка и планирование проекта

в) выполнение работ проекта

г) контроль проекта

17. Руководство предприятия, сферы финансов, сбыта, производства, снабжения, инфраструктура, сфера очистки и утилизации – это:

а) внутренняя среда проекта

б) ближнее окружение проекта

в) дальнее окружение проекта

г) ближнее и дальнее окружение проекта

18. Окружение проекта – это:

а) project environment

- б) разработка концепции проекта
- в) среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта
- г) project environment, среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта

19. Достижение целей проекта характеризуется:

- а) качеством
- б) временем
- в) издержками
- г) качеством, временем, издержками

20. При управлении проектами область допустимых решений ограничивается:

- а) временем
- б) бюджетом
- в) ресурсами, качеством
- г) временем, бюджетом, ресурсами, качеством

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

Средство оценивания: устный опрос  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ  
К УСТНОМУ ОПРОСУ**

Устный опрос - удобная форма текущего контроля знаний. Целью устного опроса является обобщение и закрепление изученного материала. Главное преимущество – занимает мало времени от 5 до 7 мин., при этом в зависимости от количества вопросов, позволяет проверить большой объем и глубину знаний. Устный опрос может проводиться несколько раз за тему, что позволяет диагностировать, контролировать и своевременно корректировать усвоение материала, что значительно повышает эффективность обучения и закрепляет знания учащихся.

Для успешной подготовки к устному опросу, обучающийся должен изучить/законспектировать рекомендованную литературу. Внимательно осмыслить лекционный материал. При ответе особо выделить главную мысль, сделать вывод.

Средство оценивания: доклад  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, который способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме обучающиеся составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;
- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений;
- обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;
- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Средство оценивания: реферат  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;
- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

– введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методику исследования;

– основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

– заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент

документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый документ].

URL:[http://www.ranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/11/11264/index.php](http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php) [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней

страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Средство оценивания: тест  
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины является контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний обучающихся. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого обучающегося. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы обучающихся и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и поему они наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому обучающемуся при самоконтроле провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.

Средство оценивания: кейс  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К РЕШЕНИЮ  
КЕЙСА

Решение кейса – это показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями кейса, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также материал к указанной в кейсе теме. После этого следует вернуться к условиям кейса и, выяснив значение каждого положения, решить кейс по существу в соответствии с поставленными вопросами в задаче или исходя из логической сути.

Ответы оформляются письменно.

Средство оценивания: расчетно-графическая работа  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Цель выполнения расчетно-графической работы – систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний и практических умений студента.

Расчетно-графическая работа должна представлять собой единую связную цепочку из письменных умозаключений и расчетов, которые приводят к решению задачи.

В состав работы входят формулировка задания, исходные данные. Затем приводят практические решения, исходя из рациональности их применения, в завершении пишут выводы по задаче, анализ информации, отраженной в виде графиков, диаграмм, рисунков. Текст должен быть написан без грамматических и орфографических ошибок.

Процесс создания работы подразумевает также оформление титульного листа, оглавления, списка литературы, и расшифровку всех терминов и символов, которые использованы в решении.

#### **Важные элементы структуры РГР:**

1. Обоснование выбранной темы. Это теоретическая составляющая, где студент должен рассказать о важности проделанной им работы.

2. Характеристика объекта и предмета исследования. В теоретической части студенту необходимо показать, что он знает в общих чертах объект и предмет своего исследования, а также владеет основными методами анализа и расчетов. Эту часть выполнить достаточно просто, ведь все необходимые сведения можно почерпнуть из соответствующих учебников, методических рекомендаций и конспектов.

3. Проведение основных расчетов. В аналитической части есть формулировка задания и характеристика объекта исследования. Здесь студент проводит расчеты и делает все необходимые графики, схемы. Большие сложности возникают при выполнении расчетной и графической составляющей работы. Именно расчеты показывают, насколько студент способен реализовывать теоретические знания на практике.

4. Предоставление полученных результатов в удобной форме: таблицы, графики, диаграммы. Выполнив расчеты и сформировав графическую часть, необходимо сделать выводы по каждой таблице и диаграмме, содержательно интерпретирующие полученные результаты и отражающие возможные их причины и последствия для национальной экономики. Приветствуется оперирование характеристиками реальных событий, сопутствовавших выявленным изменениям с соответствующими ссылками на источники. Выводы подразумевают самостоятельные рассуждения учащегося о процессе решения задачи и ее результатах, оценка результатов, их реалистичности, применимости в жизни, а также рекомендации.

5. Заключение к расчетно-графической работе должно содержать краткие выводы по всем выполненным в рамках работы задачам, и, возможно, рекомендации. Требуется дать обобщающую оценку выявленным тенденциям и изменениям.

6. Список использованной литературы должен содержать учебную литературу, которая была использована студентом для изучения и написания методической (теоретической) части работы. Кроме того, список может содержать периодические издания и публикации в них по теме расчетно-графической работы, а также Интернет-ресурсы, из которых была получена информация для методической (теоретической) и расчетной части работы.

Использование открытых энциклопедий и редактируемых словарей (например, "Википедия", "Викисловарь" и т.п.) не допускается.

#### **Оформление расчетно-графической работы**

Расчетно-графическая работа печатается в одном экземпляре и только с одной стороны листа бумаги белого цвета.

- размер бумаги стандартного формата А4 (21 x 29,7 см);
- поля: левое – 3 см, верхнее – 2 см, правое – 1,5 см, нижнее – 2 см;
- ориентация: книжная;
- шрифт: Times New Roman;
- кегель: 14 пт (пунктов) в основном тексте, 12 пт – в таблицах, рисунках, сносах;
- междустрочный интервал: полуторный в основном тексте (1,5), одинарный (1) – в таблицах, рисунках, сносах;
- форматирование основного текста и сносок: в параметре "по ширине";
- цвет шрифта: черный;

- размер абзацного отступа (красной строки) в основном тексте: 1,25 см;
- расстановка переносов не допускается (кроме таблиц);
- по тексту не должно быть выделения курсивом, полужирным и подчеркнутым шрифтом.

Образец оформления титульного листа представлен в приложении 9.

Образец оформления содержания представлен в приложении 10.

Нумерация страниц проставляется, начиная с содержания, которое является 2-ой страницей (на титульном листе номер страницы не проставляется). Далее последовательно нумеруются введение, разделы, заключение, список использованной литературы и титульный лист приложений (на самих приложениях номера страниц не проставляются). Номер страницы располагается в центре нижней части листа, кегль: 12 пт.

**Заголовок** отражает название раздела работы. Заголовок набирается прописными буквами. Шрифт заголовка – 14 пт. Выравнивание по центру страницы без абзацного отступа. Точка в конце заголовка не ставится.

После заголовка главы – 1 пустая строка перед текстом. Заголовок, так же, как и основной текст работы, не имеет переносов, то есть на конце строки слово должно быть обязательно полным.

Заголовки введения, каждого раздела работы, заключения, списка использованной литературы, титула приложений начинаются с новой страницы.

#### **Требования к оформлению таблиц:**

- нумерация таблиц двойная;
- в конце номера таблицы точки нет;
- таблицы нумеруются арабскими цифрами (без знака №), например "Таблица 1.1" и т. д. (кавычки для выделения слова "Таблица" и названия таблицы не используются);
- название таблицы помещается над таблицей, выравнивание – по левому краю без абзацного отступа;
- в конце названия таблицы точка не ставится;
- нумерация столбцов таблицы не производится;
- в тексте перед таблицей обязательно должна быть ссылка на данную таблицу, например: "... расчеты представлены в таблице 2";
- в тексте после таблицы обязательно должны быть сделаны выводы, например: "... предприятие получило прибыль (см. табл. 3)";
- при разбиении таблицы и ее переносе на следующую страницу "шапка таблицы" без названия печатается на новой странице, над ней размещаются слова "Продолжение таблицы" с указанием номера таблицы с выравниванием по левому краю без абзацного отступа;
- при заимствовании таблицы из какого-либо источника после нее оформляется сноска на источник в соответствии с требованиями к оформлению сносок;
- таблицы, занимающие несколько страниц, помещаются в приложение, а небольшие – на страницах работы.

Образец оформления таблиц представлен в приложении 11.

#### **Требования к оформлению рисунков:**

- нумерация рисунков двойная;
- в конце номера рисунка точки нет;
- рисунки нумеруются арабскими цифрами (без знака №), например "Рисунок 1.1" и т. д. (кавычки для выделения слова "Рисунок" и названия рисунка не используются);
- название рисунка помещается под рисунком, выравнивание – по центру без абзацного отступа;
- в конце названия рисунка точка не ставится;
- в тексте перед рисунком должна быть ссылка на данный рисунок, например: "... показано на рисунке 2";



-в тексте после рисунка обязательно должны быть сделаны выводы, например: "... отчетливо видна зависимость (см. рис. 3)".

Образцы оформления рисунков представлены в приложениях 1-8.

#### **Требования к оформлению формул:**

-нумерация формул двойная;

-выравнивание формул – по левому краю без абзаца, номера – по правому краю в той же строке;

-каждая формула – на отдельной строке;

-набираются формулы исключительно с помощью редактора формул.

Образец оформления формул представлен в приложении 12.

#### **Требования к оформлению ссылок:**

-при цитировании или использовании каких-либо положений, материалов (схем, графиков, диаграмм, статистических данных) из других работ обязательно даются ссылки на автора и источник, из которого заимствуется материал;

-ссылки на автора и источник помечаются в квадратных скобках с указанием номера источника в списке использованной литературы и страниц через запятую, или с указанием нескольких номеров источников через запятую, например: "... как утверждают специалисты [26, с. 214], ..." или "... авторами дается множество определений [3, 8, 12, 13, 15], которые отличаются ...";

-если в работе приводится цитата из какого-то источника для подтверждения рассматриваемых положений, то в ее тексте сохраняются все особенности документа, из которого она взята (орфография, пунктуация, расстановка абзацев, шрифтовые выделения), и она внутри текста работы заключается в кавычки.

**Оформление списка использованной литературы** осуществляется в следующей последовательности:

1. Нормативные правовые акты, которые располагаются по юридической силе в следующей последовательности: международные нормативные правовые акты; Конституция Российской Федерации; Федеральные законы Российской Федерации; Законы Российской Федерации; Указы Президента Российской Федерации; Акты Правительства Российской Федерации; Акты министерств и ведомств; Законы субъектов Российской Федерации; Решения иных государственных органов и органов местного самоуправления. В списке использованных нормативных актов должно быть указано полное название акта, дата его принятия, номер, дата последнего изменения, а также официальный источник опубликования первоначального текста.

2. Специальная литература на русском языке, которая включает учебники, учебные пособия, энциклопедии, комментарии, научные издания (монографии, статьи в журналах и газетах) и т.п. Специальная литература размещается в алфавитном порядке. Фамилия автора источника отделяется от его имени и отчества неразрывным пробелом.

3. Зарубежные непереводные издания (на языке оригинала), которые также располагаются в алфавитном порядке.

4. Электронные ресурсы. Возможно использование материалов, полученных по сети Интернет, с обязательным указанием электронного адреса материала и даты обращения к нему.

В соответствии с п. 5.2.3.8 ГОСТ 7.1-2003 общее обозначение материала (например, [Текст], [Электронный ресурс]) может быть опущено в списке литературы. В списке приводятся все источники, которые использовались при написании работы. При этом обязательно на каждый источник должна быть хотя бы одна ссылка в тексте.

#### **Требования к оформлению приложений:**

Приложения не являются составляющей основной части расчетно-графической работы и помещаются после списка использованной литературы.

Сразу после последнего листа списка использованной литературы помещается титульный лист приложений. Он представляет собой пустой лист, на котором в центре

листа проставляется слово "ПРИЛОЖЕНИЯ" с соблюдением всех остальных требований к заголовкам работы.

На титульном листе приложений проставляется также и номер страницы, на который ссылается содержание расчетно-графической работы. Далее на самих листах приложений нумерация страниц не проставляется.

Листы приложений нумеруются в правом верхнем углу листа А4 "Приложение 1", "Приложение 2" и т.д. с использованием шрифта Times New Roman, 14 пт.

Если прикладываемый к работе документ (форма отчетности, бланк и т.д.) состоит из более, чем 1 (одного) листа, то на каждом последующем листе вплоть до последнего листа документа включительно проставляется надпись: "Приложение 1 (продолжение)" и т.д.

В рамках приложений не должно присутствовать рисунков и (или) таблиц, оформленных по требованиям к основной части работы. Название объекта приложения (рисунка, таблицы, схемы и т.д.) помещается на верхней строке листа (без учета строки нумерации приложений) с выравниванием по центру. При этом не используются слова "Рисунок", "Таблица" и т.д., и не проставляется никакой нумерации, кроме номера самого приложения.