

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Алтайский экономико-юридический институт"  
Кафедра управленческих дисциплин



Рабочая программа по дисциплине

**Управление проектами**

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление  
(программа академического бакалавриата)  
Профиль подготовки  
"Государственная и муниципальная служба"

Барнаул 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины .....	3
2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента .....	5
3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности).....	7
4. Содержание дисциплины. ....	8
5. Планы практических занятий. ....	11
6. Самостоятельная работа студентов .....	23
7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины .....	24
8. Критерии оценки результатов обучения .....	30
9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины.....	32
10. Комплект оценочных средств по дисциплине .....	34
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	36
12. Информационное обеспечение дисциплины .....	37
Приложение .....	41
13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	45

### **1. Цели и задачи дисциплины**

Изучение дисциплины «Управление проектами» предусмотрено федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Целью курса «Управление проектами» является формирование способности у будущих руководителей внедрять серьезные проекты в деятельности предприятия для изменения его функционирования на рынке в условиях меняющихся условий внешней среды.

Целью изучения курса «Управление проектами» является формирование у будущих бакалавров целостного представления о проектном управлении и концепции управления ими от планирования до завершения в реальных условиях рыночной экономики.

Задачи изучения дисциплины «Управление проектами»:

- познакомить слушателей с особенностями проектного подхода к управлению и выделением отличий от регулярного менеджмента;
- познакомить с основными принципами управления проектами;
- рассмотреть процессы управления проектами, входные ресурсы и результаты каждого процесса;
- выделить основные проблемы, препятствующие успешному управлению проектами, и пути их разрешения;
- научить ставить цели и задачи на каждом этапе реализации проекта;
- научить оценивать результаты реализации проектов и фаз управления ими;
- научить навыкам планирования проектом;
- научить методам оценки эффективности проектов;
- выполнять сетевой анализ, календарное планирование и контроль хода реализации проекта.

После изучения дисциплины «Управление проектами» бакалавр способен решать следующие профессиональные задачи:

- анализировать процессы управления проектами, входные ресурсы и результаты каждого процесса;
- выделять основные проблемы, препятствующие успешному управлению проектами, и пути их разрешения;
- ставить цели и задачи на каждом этапе реализации проекта;
- оценивать результаты реализации проектов и фаз управления ими;
- грамотно планировать реализацию управленческого проекта;
- оценивать эффективность проекта различными методами;
- выполнять сетевой анализ, календарное планирование и контроль хода реализации проекта;
- формировать шаблоны документов, необходимых для управления проектом на разных фазах;
- использовать адекватные задачам управления проектами программные продукты;
- способствовать инновационным преобразованиям в развитии организации»;

- находить и аналитически использовать информацию в процессе управления;
- рационально распределять и использовать ресурсы;
- разрабатывать проектную документацию;
- обосновывать и принимать в пределах должностных обязанностей решения, а также совершать действия с учётом специфики современной экономической ситуации;
- разрабатывать инвестиционные проекты;
- обучать основам управления проектами.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента

Согласно ФГОС ВО дисциплина «Управление проектами» относится к вариативной части Блока 1 обязательных дисциплин.

Связь дисциплины «Управление проектами» с другими дисциплинами:

– предшествующие: теория управления, информационные технологии в управлении, менеджмент;

– связанные: теория организации; методы принятия управленческих решений, стратегическое управление;

– последующие: прогнозирование и планирование, принятие и исполнение государственных решений, управленческий консалтинг.

Условием успешного освоения дисциплины является следующий уровень подготовки студента:

– в области знаний: раскрыть особенности проектного подхода к управлению, выделить отличия проектного управления от регулярного менеджмента, раскрыть основные принципы управления проектами, раскрыть процессы управления проектами, входные ресурсы и результаты каждого процесса;

– в области понимания: определять экономическую модель проекта, определять эффект и эффективность реализации проекта, видеть цели проекта, понимать внешнюю и внутреннюю среды предприятия, понимать отдельные этапы планирования и реализации проекта, понимать основные процедуры завершения проекта, видеть процесс проектирования проекта;

– в области умения, навыка: ставить цели и задачи на каждом этапе реализации проекта, оценивать результаты реализации проектов и фаз управления ими, планировать реализацию управленческого проекта, оценивать эффективность проекта различными методами, выполнять сетевой анализ, календарное планирование и контроль хода реализации проекта; формировать шаблоны документов, необходимых для управления проектом на разных фазах, использовать адекватные задачам управления проектами программные продукты, управлять проектными рисками, управлять качеством проекта.

Целью учебной дисциплины «Управление проектами» является формирование у бакалавров следующих компетенций:

Код компетенции	Компетенция
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК-7	способностью к самоорганизации и самообразованию
ОПК-1	владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого

	управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-4	способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования
ПК-7	умение моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, адаптировать основные математические модели к конкретным задачам управления
ПК-12	способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ
ПК-13	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий

### 3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности)

Общая трудоемкость дисциплины «Управление проектами» составляет 3 зачетных единицы (108 часов).

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)					Контактная работа с преподавателем
		Лекции	Практические занятия (семинары)	СРС	Контроль	Всего часов	
1	Введение в управление проектами	1	1	5		7	2
2	Внешняя и внутренняя среда проекта	1	1	5		7	2
3	Экономические аспекты проекта	1	1	5		7	2
4	Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов	1	1	5		7	2
5	Эффект и эффективность реализации проекта	1	1	5		7	2
6	Управление проектными рисками	1	1	5		7	2
7	Планирование проекта	1	1	5		7	2
8	Сетевой анализ и календарное планирование проекта	1	1	5		7	2
9	Формирование финансовых ресурсов проекта	1	1	4		6	2
10	Управление коммуникацией проекта	1	1	4		6	2
11	Управление человеческими ресурсами проекта	2	2	4		8	4
12	Контроль реализации проекта	2	2	4		8	4
13	Управление качеством проекта	2	2	4		8	4
14	Управление поставками и контрактами в проекте	2	2	4		8	4
15	Завершение проекта	2	2	4		8	4
	Итого:	20	20	68		108	62
	Форма промежуточной аттестации - зачет						

#### **4. Содержание дисциплины.**

##### **Лекция 1 (1 час)**

**Тема:** Введение в управление проектами (метод проблемного обучения).

##### **Вопросы:**

1. Понятия «проект» и «управление проектами».
2. Отличия управления проектами от классического менеджмента.
3. Процессы управления проектами.
4. Методология управления проектами.

##### **Лекция 2 (1 час)**

**Тема:** Внешняя и внутренняя среда проекта.

##### **Вопросы:**

1. Системный подход к управлению проектами.
2. Цели и требования к проекту.
3. Участники и окружение проекта.
4. Жизненный цикл и структура проекта.

##### **Лекция 3 (1 час)**

**Тема:** Экономические аспекты проекта.

##### **Вопросы:**

1. Классификация проектов по критериям менеджеров.
2. Классификация проектов по критериям экономистов.
3. Экономическая модель проекта.
4. Принципы альтернативности.

##### **Лекция 4 (1 час)**

**Тема:** Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов.

##### **Вопросы:**

1. Правовые формы институционализации предпринимателей.
2. Договорное регулирование проектной деятельности.
3. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга.
4. Договоры простого товарищества и совместной деятельности.

##### **Лекция 5 (1 час)**

**Тема:** Эффект и эффективность реализации проекта.

##### **Вопросы:**

1. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта.
2. Эффективность реализации проекта и её виды.
3. Оценка экономической эффективности проекта.
4. Основные методы инвестиционных расчётов.

##### **Лекция 6 (1 час)**

**Тема:** Управление проектными рисками.

##### **Вопросы:**



1. Понятие риска и неопределённости.
2. Классификация проектных рисков.
3. Система управления проектными рисками.
4. Методы оценки и управления рисками.

### **Лекция 7 (1 час)**

**Тема:** Планирование проекта.

#### **Вопросы:**

1. Сущность планирования проекта.
2. Основные этапы планирования проектами.
3. Иерархическая структура работ.
4. Правила построения WBS.

### **Лекция 8 (1 час)**

**Тема:** Сетевой анализ и календарное планирование проекта.

#### **Вопросы:**

1. Функции сетевого анализа и планирование проекта.
2. Анализ критического пути проекта.
3. Определение длительности проекта.
4. Распределение ресурсов проекта.

### **Лекция 9 (1 час)**

**Тема:** Формирование финансовых ресурсов проекта.

#### **Вопросы:**

1. Оценка стоимости проекта.
2. Бюджетирование проекта.
3. Финансирование проекта.
4. Контроль выполнения плана и условий финансирования.

### **Лекция 10 (1 час)**

**Тема:** Управление коммуникацией проекта.

#### **Вопросы:**

1. Роль коммуникаций в проекте.
2. Коммуникационные технологии.
3. Управление ожиданиями заинтересованных сторон.
4. Управление конфликтами при реализации проектов.

### **Лекция 11 (2 часа)**

**Тема:** Управление человеческими ресурсами проекта.

#### **Вопросы:**

1. Организационное планирование проекта.
2. Подбор персонала на проект.
3. Инструменты поиска персонала на проект.
4. Формирование и развитие команды проекта.

**Лекция 12 (2 часа)**

**Тема:**Контроль реализации проекта.

**Вопросы:**

1. Контроль при реализации проекта.
2. Мониторинг проекта.
3. Управление изменениями в проекте.
4. Управление конфигурацией проекта.

**Лекция 13 (2 часа)**

**Тема:**Управление качеством проекта.

**Вопросы:**

1. Понятие качества и его применение в проектах.
2. Планирование качества в проектах.
3. Обеспечение качества проекта.
4. Контроль качества проекта.

**Лекция 14 (2 часа)**

**Тема:**Управление поставками и контрактами в проекте.

**Вопросы:**

1. Типы контрактов в проектной деятельности.
2. Организация подрядных торгов.
3. Этапы проведения торгов.
4. Управление закупками проекта.

**Лекция 15 (2 часа)**

**Тема:** Завершение проекта.

**Вопросы:**

1. Фаза завершения проекта.
2. Закрытие контрактов проекта.
3. Постаудит проекта.
4. Программные продукты управления проектами.

## **5. Планы практических занятий.**

Цель проведения практических (лабораторных) занятий заключается в закреплении полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы и других доступных источников информации. Основной формой проведения практических (лабораторных) занятий является метод проектов, связывающий все задания в единую смысловую последовательность задач и отдельных этапов проектирования инвестиционного проекта в различных программных средах.

### **Практическое занятие №1 (1 час)**

**Тема:** Содержательный анализ инвестиционного проекта.

#### **Вопросы:**

1. Цели инвестиционного проекта.
2. Требования к инвестиционному проекту.
3. Участники и окружение инвестиционного проекта.
4. Определение структуры инвестиционного проекта.
5. Жизненный цикл проекта.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Почему к управлению проектами применим системный подход?
2. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта?
3. Каким критериям должны отвечать цели проекта?
4. Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.
5. Как меняются функции участников проекта на разных стадиях его жизненного цикла?

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Исходя из исходных данных, сформулируйте цели и задачи своего инвестиционного проекта.
2. Определите предварительные требования к проекту и основных участников реализации.
3. Постройте предварительную структуру проекта.

#### **Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.
3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Кэмпбелл К. Управление проектом на одной странице: Пер с англ. – М.: Вильямс, 2009. – 160 с.

2. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.

3. Журнал «Управление проектами». – Режим доступа: [www.pmmagazine.ru](http://www.pmmagazine.ru). – Загл. с экрана.

4. Ньюэлл М. Управление содержанием проекта: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_36/article\\_1113/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_1113/). – Загл. с экрана.

5. Российская Ассоциация Управления Проектами СОВНЕТ – Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru). – Загл. с экрана.

### **Практическое занятие №2 (1 час)**

**Тема:** Общие экономические и организационно-правовые аспекты реализации проекта.

#### **Вопросы:**

1. Экономическая модель проекта.
4. Правовые формы институционализации предпринимателей.
3. Договорное регулирование проектной деятельности.
4. Принципы альтернативности реализации проекта.
5. Правовые формы организации бизнеса.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Назовите факторы, которые, по вашему мнению, вызывают появление проектов.
2. Поясните суть проектного подхода к организации бизнеса.
3. Поясните суть принципа альтернативности при построении экономической модели проекта.
4. Поясните, как между собой соотносятся понятия «предприятие» и «юридическое лицо».
5. Что такое хозяйственный договор и какие группы договоров в сфере предпринимательства вы знаете?

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Учебный кейс «Внедрение АСУ операционной деятельностью компании».
2. Учебный кейс «Акционерное общество как форма организации проектного бизнеса».
3. Выберите организационно-правовую форму своего проекта и постройте экономическую модель. Обоснуйте принятые решения.

#### **Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.

3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

2. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 160 с.

3. Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт / Ким Хелдман; Пер. с англ. Шпаковой Ю.; Под ред. Неизвестного С. И. – М.: ДМК Пресс; Академия АйТи, 2008. – 352 с.

4. Смирнов А.Л. Организация финансирования инвестиционных проектов. – М.: Консалтбанкир, 2007. – 120 с.

5. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер. с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 400 с.

### **Практические занятия №3-4 (2 часа)**

**Тема:** Эффекты и эффективность реализации проекта.

#### **Вопросы:**

1. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта.
2. Эффективность реализации проекта и её виды.
3. Оценка экономической эффективности проекта.
4. Основные методы инвестиционных расчётов.
5. Дисконтирование инвестиций.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Перечислите известные вам индикаторы успешности реализации проекта.
2. В чём разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?
3. Перечислите основные виды эффективности проекта.
4. Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?
5. Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени?

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Для учебных инвестиционных проектов рассчитайте коэффициенты дисконтирования по кварталам за весь период реализации проекта.
2. Для учебных инвестиционных проектов рассчитайте потоки денежных средств.
3. Рассчитайте показатели эффективности инвестиций для двух альтернативных проектов.

#### **Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.

2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.

3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

**Дополнительная литература:**

1. Теплова Т. В. Инвестиции: учебник / Т. В. Теплова. – М.: Юрайт, 2013. – 724 с.

2. Абчук В. А. Методы исследований в менеджменте: учебник / В. А. Абчук, А. Ф. Борисов, А. В. Воронцов. – СПб.: Росток, 2012. – 480с.

3. Масловский, В. П. Методы оценки инвестиционных проектов: учеб.пособие / В. П. Масловский. – Красноярск: КрасГАСА, 2009. – 179 с.

4. Васильев Д.К. Типовые решения в управлении проектами / Д.К. Васильев, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 75 с.

5. Четыркин, Е. М. Финансовый анализ производственных инвестиций / Е. М. Четыркин. – М.: Дело, 2001. – 256 с.

**Практические занятия №5-6 (2 часа)**

**Тема:** Расчёт и анализ эффектов и эффективности реализации проектов.

**Вопросы:**

1. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта.
2. Эффективность реализации проекта и её виды.
3. Оценка экономической эффективности проекта.
4. Основные методы инвестиционных расчётов.
5. Дисконтирование инвестиций.

**Задания для самоконтроля:**

1. В чем состоит целесообразность применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта?
2. Какие существуют критерии определения эффективности?
3. Какую роль играют индикаторы успешности при реализации проекта?
4. Что такое дисконтирование?
5. Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?

**Практическая работа на занятии:**

1. Используя программную среду MSExcel, подготовить шаблон для расчёта показателей оценки инвестиционного проекта.
2. Выполнить расчёт коэффициентов дисконтирования и потоков денежных средств по кварталам за весь период реализации проекта, а также показатели эффективности инвестиций.
3. Постройте и проанализируйте графики: безубыточности проектов, изменения поступлений по кварталам, изменения индекса рентабельности, изменения ЧДД по кварталам, график Фишера.

**Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.
3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

**Дополнительная литература:**

1. Теплова Т. В. Инвестиции: учебник / Т. В. Теплова. – М.: Юрайт, 2013. – 724 с.
2. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.
3. Масловский, В. П. Методы оценки инвестиционных проектов: учеб.пособие / В. П. Масловский. – Красноярск: КрасГАСА, 2009. – 179 с.
4. Васильев Д.К. Типовые решения в управлении проектами / Д.К. Васильев, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 75 с.
5. Четыркин, Е. М. Финансовый анализ производственных инвестиций / Е. М. Четыркин. – М.: Дело, 2001. – 256 с.

**Практическое занятие №7 (1 час)**

**Тема:** Управление проектными рисками.

**Вопросы:**

1. Понятие риска и неопределённости.
2. Классификация проектных рисков.
3. Система управления проектными рисками.
4. Основные подходы к оценке риска.
5. Методы управления рисками.

**Задания для самоконтроля:**

1. В чём разница между риском и неопределённостью?
2. Почему риск объективно свойственен любым проектам?
3. В чём состоит важность правильной классификации рисков при управлении проектов?
4. Какие методы количественной оценки проектных рисков вы знаете?
5. В чём смысл ведения журнала рисков проекта?

**Практическая работа на занятии:**

1. Произведите расчёты денежных потоков в условиях риска.
2. Сравните результаты поступлений средств с учётом и без учёта рисков. Дайте заключение о влияющих факторах.
3. Рассчитайте денежные потоки с учетом инфляционной корректировки.

**Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.

2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.

3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

2. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 400 с.

3. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.

4. Васильев Д.К. Типовые решения в управлении проектами / Д.К. Васильев, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 75 с.

5. Клименко О. Метод критической цепи: эффективное управление проектами с использованием буферов времени и ресурсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_35/article\\_3448/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_3448/). – Загл. с экрана.

#### **Практическое занятие №8 (1 час)**

**Тема:** Управление проектными рисками.

#### **Вопросы:**

1. Делегирование, ответственность и полномочия.
2. Организационные структуры.
3. Централизация и децентрализация организации.
4. Выбор структуры организации.
5. Проектирование организационной структуры управления.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Почему риск более важная категория для проектной деятельности?
2. Каким образом осуществляется управление проектными рисками?
3. Перечислите основные этапы управления рисками и обрисуйте круг видов деятельности, связанный с каждым этапом.
4. Объясните, в каких проектах важны те или иные методы управления проектными рисками.
5. Что такое матрица рисков и как она составляется?

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Используя шаблон для оценки инвестиционного проекта в программной среде MSExcel, создайте вкладку для анализа эффективности инвестиций в условиях риска.



2. Произведите расчёты денежных потоков в условиях риска. Сравните результаты поступлений средств с учётом и без учёта рисков. Дайте заключение о влияющих факторах.

3. Рассчитайте денежные потоки с учетом инфляционной корректировки.

### **Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.

2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.

3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

2. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 400 с.

3. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.

4. Васильев Д.К. Типовые решения в управлении проектами / Д.К. Васильев, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 75 с.

5. Клименко О. Метод критической цепи: эффективное управление проектами с использованием буферов времени и ресурсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_35/article\\_3448/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_3448/). – Загл. с экрана.

### **Практические занятия №9-10 (2 часа)**

**Тема:** Календарное планирование проекта.

#### **Вопросы:**

1. Функции сетевого анализа и планирование проекта.
2. Анализ критического пути проекта.
3. Определение длительности проекта.
4. Распределение ресурсов проекта.
5. Разработка расписания проекта.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Перечислите, какие функции выполняют в планировании проекта сетевое, календарное планирование.

2. Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.

3. Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?

4. Какими методами можно определить длительность операций проекта?

5. Какие способы существуют для улучшения производительности на предприятии?

**Практическая работа на занятии:**

1. Постройте сетевой график реализации выбранного вами инвестиционного проекта.

2. Подумайте, если бы потребовалось сократить время на формирование бюджета, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?

3. Определите продолжительность работы над проектом и длительность укрупнённых операций. Постройте график Ганта для распределения ресурсов и составления расписания проекта.

**Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.

2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.

3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

**Дополнительная литература:**

1. Масловский, В. П. Методы оценки инвестиционных проектов: учеб.пособие / В. П. Масловский. – Красноярск: КрасГАСА, 2009. – 179 с.

2. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.

3. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 400 с.

4. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 160 с.

5. Сетевой график [Электронный ресурс]: Менеджмент качества. – Режим доступа: [http://www.kpms.ru/Implement/Qms\\_Activity\\_Network.htm](http://www.kpms.ru/Implement/Qms_Activity_Network.htm). – Загл. с экрана.

**Практическое занятие №11 (2 часа)**

**Тема:** Оценка финансовых ресурсов проекта.

**Вопросы:**

1. Оценка стоимости проекта.
2. Бюджетирование проекта.
3. Финансирование проекта.
4. Контроль за выполнением плана финансирования проекта.
5. Условия финансирования проекта.

**Задания для самоконтроля:**

1. С помощью каких методов можно оценить стоимость проектных работ?

2. Какую роль играет бюджет в планировании проекта и управлении им?

3. Какими методами осуществляется формирование бюджета проекта?

4. Как организуется финансирование проекта?

5. Объясните, какую роль играет лизинг в финансировании проектов?

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Оцените стоимость выполнения вашего инвестиционного проекта. Какие затраты и на каких этапах выполнения проекта вы будете нести?

2. Составьте бюджет вашего проекта.

3. Учебный кейс: «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта».

#### **Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.

2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.

3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 160 с.

2. Масловский, В. П. Методы оценки инвестиционных проектов: учеб.пособие / В. П. Масловский. – Красноярск: КрасГАСА, 2009. – 179 с.

3. Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт / Ким Хелдман; Пер. с англ. Шпаковой Ю.; Под ред. Неизвестного С. И. – М.: ДМК Пресс; Академия АйТи, 2008. – 352 с.

4. Смирнов А.Л. Организация финансирования инвестиционных проектов. – М.: Консалтбанкир, 2007. – 120 с.

5. Четыркин, Е. М. Финансовый анализ производственных инвестиций / Е. М. Четыркин. – М.: Дело, 2001. – 256 с.

#### **Практическое занятие №12 (2 часа)**

**Тема:**Контрактное управление проектом.

#### **Вопросы:**

1. Понятие и структура контракта.

2. Подрядные и субподрядные договоры.

3. Особенности и методика определения цены контракта.

4. Определение таможенной стоимости товара.

5. Расчёт лизинговых платежей.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Какую роль играют ревизии при контроле выполнения плана финансирования?

2. В чем сущность бюджетного контроля?

3. Объясните, какую роль играет лизинг в финансировании проектов?
4. Опишите основные этапы реализации контракта при финансировании проекта.
5. В чём суть составляющих лизинговых платежей?

**Практическая работа на занятии:**

1. Выполните расчёт лизинговых платежей для своего инвестиционного проекта.
2. Постройте график лизинговых платежей.
3. Выполните все необходимые расчёты по лицензионному договору.

**Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.
3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

**Дополнительная литература:**

1. Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
2. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
3. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд. / Ф. Уикхэм. – М.: Дело и сервис, 2006. – 368 с.
4. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.
5. Малахов В.И. Контрактное моделирование инвестиционно-строительных проектов [Электронный ресурс]: Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/itm/bpr/project\\_lifecycle\\_process.shtml](http://www.cfin.ru/itm/bpr/project_lifecycle_process.shtml). – Загл. с экрана.

**Практические занятия №13-14 (2 часа)**

**Тема:** Оптимизация инвестиционного портфеля.

**Вопросы:**

1. Оптимизация инвестиционного портфеля.
2. Пространственная оптимизация проекта.
3. Временная оптимизация проекта.
4. Формирование инвестиционного портфеля.
5. Финансирование инвестиционного портфеля.

**Задания для самоконтроля:**

1. Зачем выполняется оптимизация инвестиционных проектов?
2. Целесообразность инвестиционного портфеля для предприятия?
3. Пути оптимизации инвестиционного портфеля?
4. В чём суть временной оптимизации проекта?

5. В чём суть пространственной оптимизации проекта?

**Практическая работа на занятии:**

1. Выполните пространственную оптимизацию инвестиционного проекта по приведенным данным.

2. Выполните временную оптимизацию инвестиционного проекта по приведенным данным.

3. Сформируйте оптимальный инвестиционный портфель проектов.

**Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.

2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.

3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

**Дополнительная литература:**

1. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

2. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.

3. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 2: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 288 с.

4. Инвестиции: Учебное пособие / Под ред. М.В. Чиненова. – М.: КНОРУС, 2007. – 248 с.

5. Оптимизация инвестиционного портфеля [Электронный ресурс]: MarketPages.ru – информационный бизнес портал. – Режим доступа: <http://www.market-pages.ru/investicii/4.html>. – Загл. с экрана.

**Практическое занятие №15 (2 часа)**

**Тема:** Мониторинг и завершение реализации инвестиционного проекта.

**Вопросы:**

1. Контроль при реализации проекта.
2. Мониторинг проекта.
3. Управление изменениями в проекте.
4. Фаза завершения проекта.
5. Закрытие контрактов проекта.

**Задания для самоконтроля:**

1. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта.

2. Почему в ходе реализации проекта неизбежны изменения?

3. Объясните, в чём заключается роль фазы закрытия проекта. Как эта фаза может повлиять на эффективность текущего и будущих проектов компании?

4. Почему правильное закрытие проекта особенно важно для проектов, которые завершаются досрочно вследствие неполучения запланированных результатов?

5. Перечислите, какие разделы включает в себя итоговый отчёт по проекту?

**Практическая работа на занятии:**

1. Составьте итоговый отчёт по проекту.
2. Какие проблемы выявились в ходе реализации проекта, и как их можно было бы избежать?
3. Какие уроки вы бы вынесли себе на будущее при реализации проектной деятельности.

**Основная литература:**

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.
3. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие / А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

**Дополнительная литература:**

1. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник / В. И. Бусов. – М.: Юрайт, 2013. – 254 с.
2. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2013. – 335 с.
3. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.
4. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
5. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник / И. А.Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

## **6. Самостоятельная работа студентов**

Самостоятельная работа студентов делится на два вида: аудиторная самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя и внеаудиторная работа студентов.

К самостоятельной работе студентов под контролем преподавателя относится:

- 1) выполнение лабораторных работ в компьютерных классах;
- 2) разбор производственных ситуаций, тестов, кейсов;
- 3) выполнение контрольных работ и контрольных опросов;
- 4) проведение деловых и ролевых игр по предложенной тематике;
- 5) участие в конференциях, конгрессах и т.д.

К самостоятельной внеаудиторной работе относится:

- 1) подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, лабораторным, практическим и др.) и выполнение соответствующих заданий;
- 2) самостоятельная работа над отдельными темами учебных дисциплин в соответствии с учебно-тематическими планами;
- 3) подготовка ко всем видам контрольных испытаний;
- 4) решение задач, тестов, кейсов, заполнение таблиц, указанных в планах практических занятий;
- 5) подготовка докладов, рефератов;
- 6) изучение монографий, периодических изданий, учебно-методических пособий;
- 7) подготовка к конференциям различного уровня;
- 8) выполнение расчётных заданий;
- 9) подготовка презентаций для докладов и т.д.

## **7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины**

При изучении учебной дисциплины «Управление проектами», получения знаний и формирования компетенций могут быть использованы следующие образовательные технологии и формы преподавания:

1) Проблемная лекция. Такая лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от непроблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет.

С помощью проблемной лекции обеспечивается усвоение студентами теоретических знаний, развитие теоретического мышления, формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего бакалавра.

В отличие от содержания информационной лекции, которое предлагается преподавателем в виде известного, подлежащего лишь запоминанию материала, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для студентов. Полученная информация усваивается как личностное открытие еще неизвестного для себя знания. Что позволяет создать у студентов иллюзию «открытия» уже известного в науке. Проблемная лекция строится таким образом, что познания студента приближаются к поисковой, исследовательской деятельности. Здесь участвуют мышление студента и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании студента. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения студентами.

Вопросы могут быть как простыми для того, чтобы сосредоточить внимание студентов на отдельных аспектах темы, так и проблемные. Студенты, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобщениям, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо понять важность обсуждаемой темы, что повышает интерес, и степень восприятия материала студентами.

2) Лекция-визуализация. Данный вид лекции является результатом использования принципа наглядности, содержание данного принципа меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения.

Лекция-визуализация учит студентов преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них



профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения.

Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция – визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой в отличие от проблемной лекции, где используются вопросы, происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. с включением активной мыслительной деятельности. Задача преподавателя использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли бы словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности студента.

3) Лекция-беседа. Лекция-беседа, или “диалог с аудиторией”, является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения студентов в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов.

4) Лекция-дискуссия. В отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.

Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Так же можно предложить студентам проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем дать краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

5) Лекция-пресс-конференция. Форма проведения лекции близка к форме проведения пресс-конференций, только со следующими изменениями. Преподаватель называет тему лекции и просит студентов письменно задавать ему вопросы по данной теме. Каждый студент должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующие его вопросы, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем преподаватель в течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции

преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов слушателей.

Активизация деятельности студентов на лекции-пресс-конференции достигается за счет адресованного информирования каждого студента лично. В этом отличительная черта этой формы лекции. Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мыслительную деятельность, а ожидание ответа на свой вопрос концентрирует внимание студента. Вопросы студентов в большинстве случаев носят проблемный характер и являются началом творческих процессов мышления. Личностное, профессиональное и социальное отношение преподавателя к поставленным вопросам и ответом на них, оказывает воспитательное влияние на студентов. Опыт участия в лекция-пресс-конференция позволяет преподавателю и студентам отрабатывать умения задавать вопросы и отвечать на них, выходить из трудных коммуникативных ситуаций, формировать навыки доказательства и опровержения, учета позиции человека, задавшего вопрос.

б) Метод «круглого стола». Эта группа методов включает в себя: различные виды семинаров и дискуссий. В основе этого метода лежит принцип коллективного обсуждения проблем, изучаемых в системе образования. Главная цель таких занятий состоит в том, чтобы обеспечить студентам возможность практического использования теоретических знаний в условиях, моделирующих форм деятельности реальных специалистов.

Такие занятия призваны обеспечить развитие творческого мышления профессионального мышления, познавательной мотивации и профессионального использования знаний в учебных условия. Профессиональное использование знаний – это свободное владение языком соответствующей профессиональной области, научная точность оперирования формулировками, понятиями, определениями. Студенты должны научиться выступать в роли докладчиков и оппонентов, владеть умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, доказательства и опровержения, отстаивать свою точку зрения, демонстрировать достигнутый уровень теоретической подготовки.

На занятия «круглого стола» выносятся важные темы курса, усвоение которых определяет качество профессиональной подготовки; вопросы, наиболее трудные для понимания и усвоения. Такие темы обсуждаются коллективно, что обеспечивает активное участие каждого студента.

7) Деловая игра – используется, чтобы активизировать мышление студентов, повысить самостоятельность будущего специалиста, внести дух творчества в обучение, приблизить его к профориентационному, подготовить к профессиональной практической деятельности. Главным вопросом в проблемном обучении выступает «почему», а в деловой игре – «что было бы, если бы...».

Данный метод раскрывает личностный потенциал студента: каждый участник может продиагностировать свои возможности в одиночку, а также и в совместной деятельности с другими участниками.

В процессе подготовки и проведения деловой игры, каждый участник должен иметь возможность для самоутверждения и саморазвития. Преподаватель должен помочь студенту стать в игре тем, кем он хочет быть, показать ему самому его лучшие качества, которые могли бы раскрыться в ходе общения.

Деловая игра – это контролируемая система, так как процедура игры готовится, и корректируется преподавателем. Если игра проходит в планируемом режиме, преподаватель может не вмешиваться в игровые отношения, а только наблюдать и оценивать игровую деятельность студентов. Но если действия выходят за пределы плана, срывают цели занятия, преподаватель может откорректировать направленность игры и ее эмоциональный настрой.

8) Метод проектов – это способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы (технологию), которая должна завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом; это совокупность приёмов, действий обучаемых в их определённой последовательности для достижения поставленной задачи – решения проблемы, лично значимой для обучаемых и оформленной в виде некоего конечного продукта.

Основное предназначение метода проектов состоит в предоставлении обучаемым возможности самостоятельного приобретения знаний в процессе решения практических задач или проблем, требующего интеграции знаний из различных предметных областей. Если говорить о методе проектов как о педагогической технологии, то эта технология предполагает совокупность исследовательских, поисковых, проблемных методов, творческих по своей сути. Преподавателю в рамках проекта отводится роль разработчика, координатора, эксперта, консультанта.

То есть, в основе метода проектов лежит развитие познавательных навыков обучаемых, умений самостоятельно конструировать свои знания, ориентироваться в информационном пространстве, развитие критического и творческого мышления.

Главная цель любого проекта – формирование различных ключевых компетенций, под которыми в современной педагогике понимаются комплексные свойства личности, включающие взаимосвязанные знания, умения, ценности, а также готовность мобилизовать их в необходимой ситуации.

В процессе проектной деятельности формируются следующие компетенции:

- рефлексивные умения;
- поисковые (исследовательские) умения;
- умения и навыки работы в сотрудничестве;
- менеджерские умения и навыки;
- коммуникативные умения;
- презентационные умения и навыки.

9) «Пресс-конференция»: студенты распределяются на подгруппы. Одна группа выступает в роли журналистов, другая в роли специалистов. Студенты располагаются лицом друг к другу. «Журналисты» задают вопрос, «специалисты» отвечают на него. Преподаватель выступает в роли стороннего наблюдателя, отмечая для себя активность студентов.

10) Решение задач. Данная форма обучения направлена на получение результата доказательным путём через математические инструменты или инструменты логики. Обучаемый должен учиться сопоставлять исходный данные, видеть ход действий для получения необходимого результата.

11) Решение тестов. Тестовые задания должны быть компетентностно-ориентированными и могут быть представлены в различных вариациях:

- тестовые задания множественного выбора с одним или несколькими правильными ответами из предложенного набора ответов;

- тестовые задания множественного выбора на установление соответствия;

- тестовые задания множественного выбора на установление последовательности;

- тестовые задания с конструируемым ответом: с кратким регламентированным ответом или же со свободным изложением (с развернутым ответом в произвольной форме).

12) Решение кейсов (кейс-стади, гарвардский метод). Под кейсами понимается техника обучения, использующая описание реальных управленческих, экономических и социальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале, или же приближены к реальной ситуации.

13) Подготовка презентаций.

14) Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

а) постановка проблемы. Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма;

б) генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
- полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
- необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
- комбинируйте и улучшайте любые идеи.

в) группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;
- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущих. Перед самым сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «соглашения с начальством».

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но попросту говоря некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

## 8. Критерии оценки результатов обучения

Критерии оценки результатов обучения представляет собой дифференциацию оценки знаний студента по бально-рейтинговой системе.

<p>Профессиональный уровень “5” (отлично)</p>	<p>85-100</p>	<p>Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных</p>
<p>Продвинутый уровень “4” (хорошо)</p>	<p>70-84</p>	<p>Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей</p>
<p>Базовый уровень “3” (удовлетворительно)</p>	<p>60-69</p>	<p>Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении</p>
<p>Минимальный уровень “2” (неудовлетворительно)</p>	<p>35-59</p>	<p>Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров</p>
<p>Минимальный уровень “1” (неудовлетворительно)</p>	<p>0-34</p>	<p>Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и</p>

Бально-рейтинговая система оценки качества учебной работы студентов введена в учебный процесс с целью активизации самостоятельной работы студентов и стимулирования ее ритмичности.

1. Безупречное усвоение изучаемой студентом в семестре учебной дисциплины оценивается в 100 рейтинговых баллов («100 % успеха»).

2. Повышение рейтинга возможно за счёт участия в научно-исследовательской работе, связанной с содержанием изучаемой дисциплины. Также повышенный рейтинг ставится за использование дополнительных источников информации и выполнение контрольных испытаний на уровне выше требуемого.

3. Студенты, имеющие задолженности по промежуточным контрольным испытаниям по неуважительной причине к экзамену не допускаются и могут быть отчислены из университета в установленном порядке за академическую неуспеваемость.

4. На экзамене учитывается защита проекта, выполненного в ходе практических и лабораторных работ. При отсутствии готового проекта максимальная оценка на экзамене «удовлетворительно» (60 баллов) при полностью верном ответе на теоретические вопросы билета.

## **9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины**

### **Текущий контроль успеваемости студентов.**

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

### **Промежуточная аттестация.**

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию учебной дисциплины.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга экзаменационного испытания. Экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками и приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу экзамена. Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».



При аттестации на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

## 10. Комплект оценочных средств по дисциплине

### Перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Понятия «проект» и «управление проектами».
2. Отличия управления проектами от классического менеджмента.
3. Процессы управления проектами.
4. Методология управления проектами.
5. Стандарты управления проектами.
6. Системный подход к управлению проектами.
7. Цели и требования к проекту.
8. Требования к проекту.
9. Окружение проекта.
10. Участники проекта.
11. Жизненный цикл проекта.
12. Структура проекта.
13. Критерии для принятия решений по организационной структуре.
14. Классификация проектов по критериям менеджеров.
15. Классификация проектов по критериям экономистов.
16. Экономическая модель проекта.
17. Принципы альтернативности.
18. Правовые формы институционализации предпринимателей.
19. Договоры в сфере предпринимательства.
20. Договоры НИР и ОКР.
21. Договор коммерческой концессии.
22. Договор франчайзинга.
23. Договор простого товарищества.
24. Договор совместной деятельности.
25. Организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов
26. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта.
27. Эффективность реализации проекта и её виды.
28. Оценка экономической эффективности проекта.
29. Основные методы инвестиционных расчётов.
30. Понятие риска и неопределённости.
31. Факторы, обуславливающие неизбежность возникновения риска.
32. Классификация проектных рисков.
33. Система управления проектными рисками.
34. Этапы основного процесса управления рисками.
35. План риск-менеджмента.
36. Описание риска.
37. Уровни управления и мониторинг риск менеджмента.
38. Основные подходы к оценке риска.
39. Методы управления рисками.
40. Минимизация рисков по хозяйственным контрактам.
41. Сущность планирования проекта.

42. Основные этапы планирования проектами.
43. Иерархическая структура работ.
44. Правила построения WBS.
45. Функции сетевого анализа и планирование проекта.
46. Анализ критического пути проекта.
47. Определение длительности проекта.
48. Распределение ресурсов проекта.
49. Оценка стоимости проекта.
50. Бюджетирование проекта.
51. Финансирование проекта.
52. Распределение рисков при проектном финансировании.
53. Состав участников при проектном финансировании.
54. Контроль выполнения плана и условий финансирования.
55. Схема бюджетного контроля проекта.
56. Роль коммуникаций в проекте.
57. План управления коммуникациями.
58. Виды коммуникаций и критерии выбора коммуникационных технологий.
59. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта.
60. Источники конфликтов при реализации проекта.
61. Управление конфликтами при реализации проектов.
62. Управление человеческими ресурсами проекта.
63. Контроль при реализации проекта.
64. Метод освоенного объема для контроля проекта.
65. Мониторинг проекта.
66. Основные характеристики контекста организационных изменений.
67. Логика и стадии изменений.
68. Сущность процесса управления изменениями в проекте.
69. Управление конфигурацией проекта.
70. Понятие качества и его применение в проектах.
71. Схема управления качеством на базе TQM.
72. Планирование качества в проектах.
73. Обеспечение качества проекта.
74. Виды и методы контроля качества проекта.
75. Инструменты контроля качества.
76. Типы контрактов в проектной деятельности.
77. Преимущества и недостатки базовых типов контрактов.
78. Виды подрядных торгов.
79. Основные участники подрядных торгов.
80. Этапы проведения торгов.
81. Управление закупками проекта.
82. Договор поставки.
83. Фаза завершения проекта.
84. Закрытие контрактов проекта.
85. Управление человеческими ресурсами проекта.

**11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Управление проектами» включает в себя следующие средства:

- мультимедийный проектор;
- средства аудиовоспроизведения;
- телевизор;
- видеомагнитофон;
- DVD – проигрыватель;
- книжный фонд библиотеки;
- компьютерный класс.

## 12. Информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература:

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ.ред. Е.М.Роговой. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.
3. Теплова Т. В. Инвестиции: учебник/ Т. В. Теплова. – М.: Юрайт, 2013. – 724 с.

### Дополнительные источники информации:

1. Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: Монография. – М.: Инфра-М, 2013. – 301 с.
2. Управление инновационными проектами: учебное пособие/ Под ред. В. Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 336 с.
3. Шарп У. Ф. Инвестиции: Пер. с англ./ У. Ф. Шарп, Г. Д. Александер, Д. В. Бэйли. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 1028 с.
4. Инвестиции: Учебное пособие/ Под ред. М.В. Чиненова. – М.: КНОРУС, 2007. – 248 с.
5. Четыркин, Е. М. Финансовый анализ производственных инвестиций / Е. М. Четыркин. – М.: Дело, 2001. – 256 с.
6. Тюрина А. В. Инвестиции. Практикум: учебное пособие/ А.В. Тюрина. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.
7. Электронные книги по менеджменту (управлению предприятием) [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>. – Загл. с экрана.
8. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.
9. Журнал «Управление проектами». – Режим доступа: [www.pmmagazine.ru](http://www.pmmagazine.ru). – Загл. с экрана.
10. Бюро проектов – Режим доступа: [www.projectbureau.ru](http://www.projectbureau.ru). – Загл. с экрана.
11. Российская Ассоциация Управления Проектами СОВНЕТ – Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru). – Загл. с экрана.

### Рекомендуемые источники информации к отдельным темам:

#### Темы 1-4

1. Кэмпбелл К. Управление проектом на одной странице: Пер с англ. – М.: Вильямс, 2009. – 160 с.
2. Заренков В.А. Управление проектами: учеб.пособие. – 2-е изд. / В.А. Заренков. – М.: АСВ, 2006.
3. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 400 с.

4. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009.–960 с.

5. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 160 с.

6. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

7. Бобровский С. Критические цепочки – третья революция в управлении проектами [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_35/article\\_2760/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2760/). – Загл. с экрана.

8. Ньюэлл М. Управление содержанием проекта: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_36/article\\_1113/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_1113/). – Загл. с экрана.

### **Тема 5**

1. Мартин П. Управление проектами: пер с англ. / П. Мартин, К.Тейт. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.

2. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.

3. Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт / Ким Хелдман; Пер. с англ. Шпаковой Ю.; Под ред. Неизвестного С. И. – М.: ДМК Пресс; Академия АйТи, 2008. – 352 с.

4. Балашов В.Г. Механизмы управления организационными проектами / В.Г. Блашов, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 84 с.

5. Масловский, В. П. Методы оценки инвестиционных проектов: учеб.пособие / В. П. Масловский. – Красноярск: КрасГАСА, 2009. – 179 с.

### **Тема 6**

1. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 400 с.

2. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

3. Васильев Д.К. Типовые решения в управлении проектами / Д.К. Васильев, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 75 с.

4. Клименко О. Метод критической цепи: эффективное управление проектами с использованием буферов времени и ресурсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_35/article\\_3448/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_3448/). – Загл. с экрана.

### **Темы 7-8**

1. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

2. Заренков В.А. Управление проектами: учеб.пособие. – 2-е изд. / В.А. Заренков. – М.: АСВ, 2006.
3. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 400 с.
4. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.
5. Структурная декомпозиция работ (WBS) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jusco.ru/library/articles/other/wbs/>. – Загл. с экрана.

### **Тема 9**

1. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.
2. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 400 с.
3. Смирнов А.Л. Организация финансирования инвестиционных проектов. – М.: Консалтбанкир, 2007. – 120 с.
4. Четыркин, Е. М. Финансовый анализ производственных инвестиций / Е. М. Четыркин. – М.: Дело, 2001. – 256 с.
5. Электронные книги по менеджменту (управлению предприятием) [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>. – Загл. с экрана.

### **Темы 10-11**

1. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 2: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 288 с.
2. Гончаров С. Эффективные коммуникации в проекте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cio.ru/cio/2006/01/379826/>. – Загл. с экрана.
3. Электронные книги по менеджменту (управлению предприятием) [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>. – Загл. с экрана.
4. Григорьева Н. Н. коммуникационный менеджмент [Электронный ресурс]: Центр дистанционных образовательных технологий МИ ЭМП. – Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-006\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-006*page.htm). – Загл. с экрана.

### **Тема 12**

1. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд. / Ф. Уикхэм. – М.: Дело и сервис, 2006. – 368 с.
2. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник/ Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2013. – 335 с.

3. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.

4. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 2: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 288 с.

### **Темы 13-14**

1. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.

2. Гонтарёва И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарёва, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: Либроком, 2009. – 384 с.

3. Михеев В. Стандарты для современных проектов[Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_41/article\\_679/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_41/article_679/). – Загл. с экрана.

4. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 2: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 288 с.

5. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

### **Тема 15**

1. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

2. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З.Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред.Неизвестного С.И. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.

3. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 2: пер.с нем. – СПб.: Бизнес-Пресс, 2004. – 288 с.

4. Инвестиции: Учебное пособие / Под ред. М.В. Чиненова. – М.: КНОРУС, 2007. – 248 с.

5. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 160 с.



## Примеры графического анализа инвестиционных проектов

### 1. Анализ безубыточности проектов

Анализ безубыточности проведем с использованием условных единиц выпускаемой продукции, так как нам ничего конкретного неизвестно, а есть только общие данные. Кроме того, условные данные позволят нам сравнивать полученные результаты для двух проектов, которые имеют различные виды выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

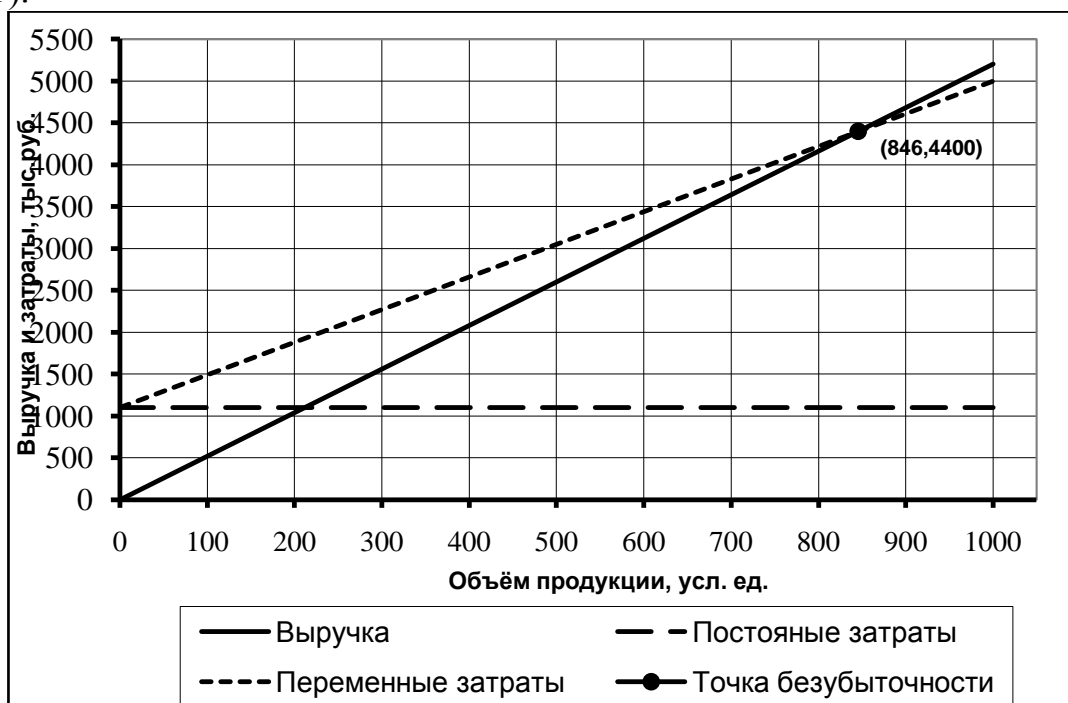
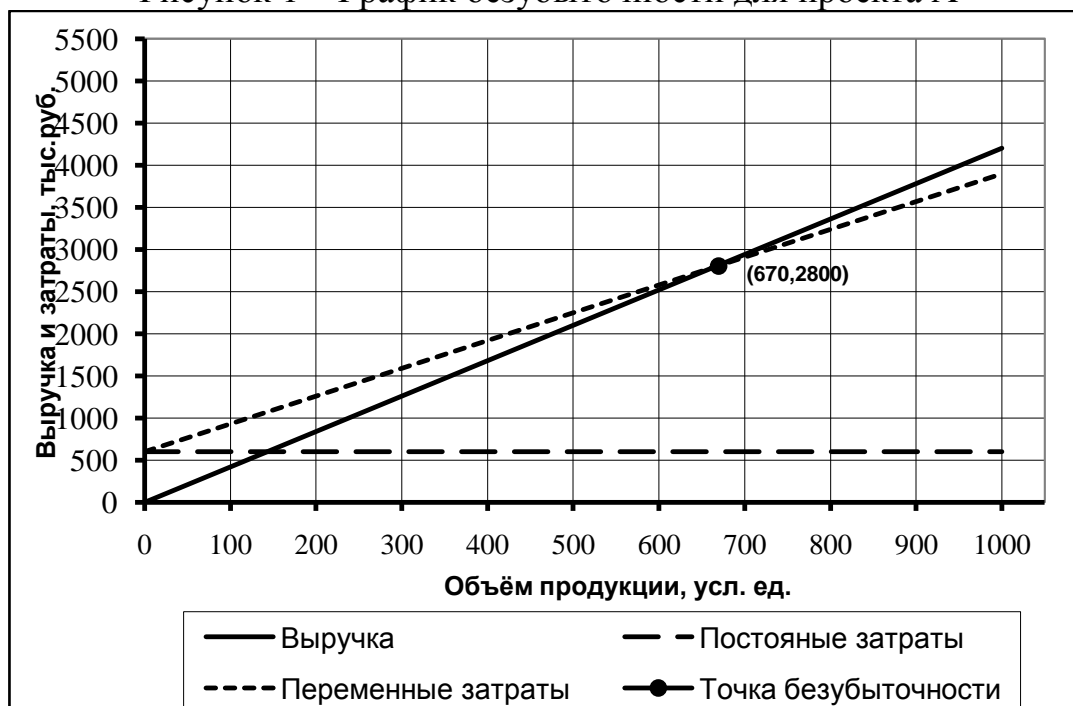


Рисунок 1 – График безубыточности для проекта А



## Рисунок 2 – График безубыточности для проекта Б

Как видно, в условных единицах безубыточность проекта Б начинается при 670 ед., а у проекта А при 846 ед. Таким образом, при прочих равных условиях проект Б приносит больше прибыли, чем проект А.

### 2. Анализ изменения поступлений финансовых средств по кварталам

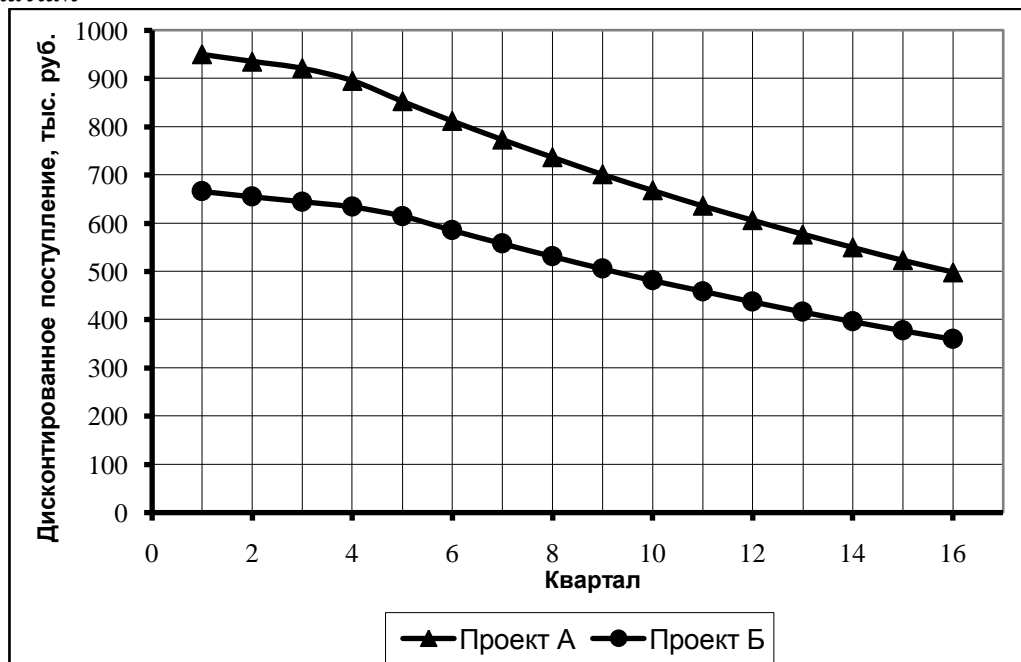


Рисунок 3 –Изменения поступлений по кварталам инвестиционных проектов

Как видно, дисконтированное поступление средств по каждому из проектов убывает с течением времени, это связано в первую очередь с инфляцией. Кроме того видно, что абсолютные значения поступлений выше у проекта А (зависимость проекта А находится на графике выше зависимости проекта Б). Однако снижение поступлений в проекте А происходит хотя и не значительно, но быстрее, чем в проекте Б.

### 3. Анализ изменения индекса рентабельности по кварталам

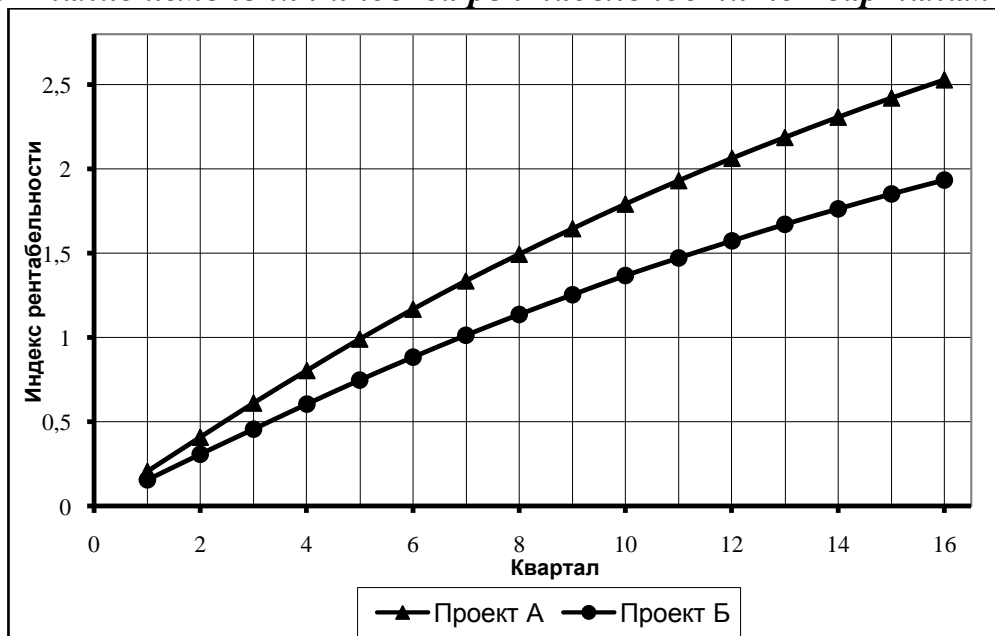


Рисунок 4 – График изменения индекса рентабельности проектов по кварталам

Данные зависимости наглядно показывают, что индекс рентабельности проекта А выше, чем у проекта Б, причём чем дальше горизонт расчёта, тем больше становится разность между индексами рентабельности проектов.

#### 4 Анализ изменения ЧДД по кварталам

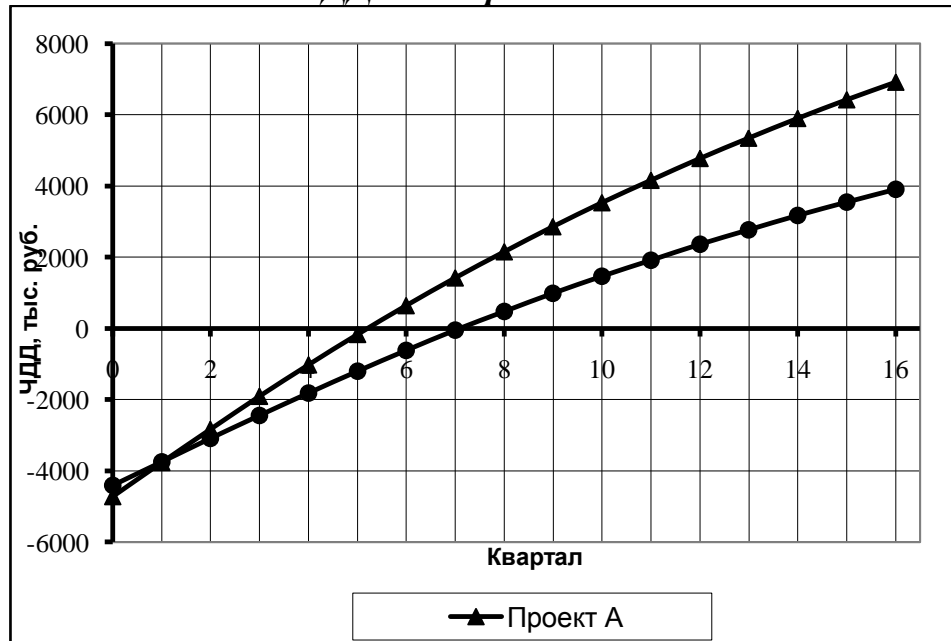


Рисунок 5 – График изменения ЧДД проектов по кварталам

График изменения ЧДД показывает, что инвестиции в проект А дают больше ЧДД, чем инвестиции в проект Б. ЧДД практически линейно нарастает с течением времени, что говорит о доходности проектов. При этом доходность проекта А больше доходности проекта Б (зависимость проекта А выше зависимости проекта Б на графике). Кроме того график показывает, что инвестиции быстрее окупаются, при вложении в проект А (в 5 квартале) по сравнению с проектом Б, окупаемость которого происходит в 7 квартале.

#### 5 Анализ проектов по графику Фишера

С помощью графика Фишера определяется разница в эффективности проектов в зависимости от цены капитала (стоимости кредита).

Составим вспомогательную таблицу, в которую занесём вычисленные ЧДД в зависимости от значения норматива дисконтирования  $E$ , для двух рассматриваемых проектов.

Таблица 1 – Расчёт данных для построения графика Фишера

Норматив дисконтирования ( $E$ ), %	ЧДД, тыс. руб.	
	Проект А	Проект Б
0	17253,33	11365,01
10	12498,46	7946,18
20	9200,93	5576,25
30	6825,25	3869,64
40	5058,24	2600,86

50	3707,93	1631,77
60	2651,93	874,25

Продолжение таблицы 1

70	1809,41	270,17
80	1125,46	-220,00
90	561,69	-623,83
100	90,72	-961,04
110	-307,43	-1245,99

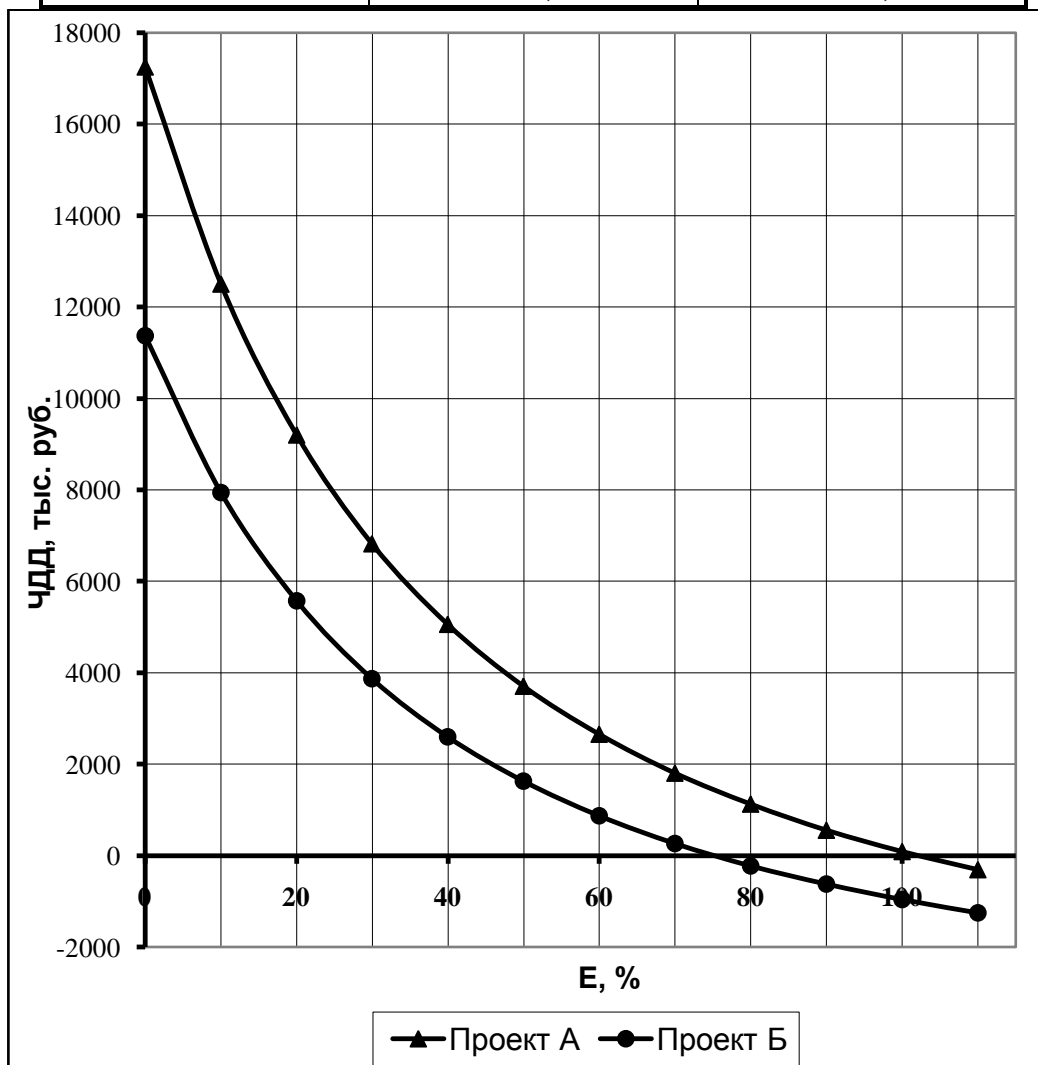


Рисунок 6 – График Фишера

Как видно, из графика Фишера полученные зависимости в отображённой области графика не пересекаются, но постепенно приближаются друг к другу (точка пересечения при  $E=45\%$ , однако  $ЧДД < 0$ , то есть когда оба проекта приносят одинаковые убытки). Таким образом, данные проекты не имеют точки Фишера, то есть точки, в которой оба проекта равнозначны друг другу ( $ЧДД_A = ЧДД_B$ ). Значит при данной цене капитала (5%) выгоднее инвестировать проект А, как впрочем и при других значениях банковской ставки пока проект А даёт доход.

### **13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

#### Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям - научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9-10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3-4 часа.

#### Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций - сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции

(устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

**Структура занятия** В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме - дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть - обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение - дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность - до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность - 15-20 минут.

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

**Работа с литературными источниками** В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими

данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

#### Подготовка презентации и доклада

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader. Самая простая программа для создания презентаций - Microsoft PowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. **Иллюстрация** - представление реально существующего зрительного ряда. **Образы** - в отличие от иллюстраций - метафора. Их назначение - вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. **Диаграмма** - визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. **Таблица** - конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение - структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;

- слайды - визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;

- текстовое содержание презентации - устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;

- раздаточный материал - должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего практического занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

#### Структура выступления

**Вступление** помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

**Основная часть**, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

**Заключение** - ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.



### Подготовка реферата

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п.

К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки.

Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями.

Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п.

Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

- **монографические** - рефераты, написанные на основе одного источника;
- **обзорные** - рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования.

Структура реферата

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение
4. Основная часть
5. Заключение
6. Список использованной литературы

## 7. Приложения

### Подготовка эссе

Эссе - вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

### Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в водной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть - рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы "за" и "против" них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) - обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые

действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет-сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме. Общее оформление списка использованной литературы для эссе аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата.

Приложения могут включать иллюстративный материал (схемы, диаграммы, рисунки, таблицы и др.). При этом приложения являются продолжением самой работы, т.е. на них продолжается сквозная нумерация, но в общем объеме эссе они не учитываются.