

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

АНО ВО «Универсальный Университет»

\_\_\_\_\_  
Е.В.Черкес-заде

“ 13 ” \_\_\_\_\_ июня 2023 \_\_\_\_\_ г.

Факультет бизнеса и маркетинга

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление проектами

Уровень высшего образования:	<b>Бакалавриат</b>
Направление подготовки:	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
Направленность (профиль) подготовки:	<b>Менеджмент и маркетинг в креативных индустриях</b>
Квалификация (степень):	<b>Бакалавр</b>
Форма обучения:	<b>Очная</b>
Срок освоения по данной программе:	<b>4 года</b>

Москва 2023

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами» разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970

Составители рабочей программы:

Дизайнер образовательных программ Департамента академического качества – Ю.Д. Бодренко

СОГЛАСОВАНО:

Директор программ высшего образования \_\_\_\_\_ М.Е.Левин

Руководитель Департамента академического качества \_\_\_\_\_ А.Н.Селиванов

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цель дисциплины

Цель дисциплины - формирование знаний, умений и практических навыков у обучающихся, необходимых для управления проектами в том числе в сфере креативных индустрий, развитие способности и готовности адекватно и эффективно использовать проектную деятельность для достижения целей развития.

### 1.2. Задачи дисциплины

Задачи дисциплины:

- изучение основных методов и технологий управления проектами: создание концепции проекта, команды проекта, планирование проекта, реализация и т.д.;
- изучение основных технологий проектного управления: характеристики, способы применения, ограничения, достоинства, недостатки, область использования (применения) и т.д.;
- формирование и развитие теоретических знаний и практических навыков в области управления проектами.

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль “Менеджмент и маркетинг в креативных индустриях” и относится к обязательной части учебного плана.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

ИОПК-1.2; ИОПК-1.3; ИОПК-2.1; ИОПК-3.2; ИПК-2.1; ИПК-3.1

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		знать	Уметь	Иметь практический опыт
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;	ИОПК-1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории ИОПК-1.3. Применяет инструментарий экономико-математического моделирования для постановки и	- основные принципы управления проектами	- ставить цели и задачи на каждом этапе реализации проекта и применять принципы управления проектами	- навыками планирования проекта

	решения типовых задач выявления причинно-следственных связей и оптимизации деятельности объекта управления			
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;	ИОПК-2.1. Эффективно использует поиск и корректно осуществляет анализ литературы, нормативных и правовых документов для решения управленческих задач	- основные проблемы, препятствующие успешному управлению проектами, и пути их разрешения	- оценивать результаты реализации проектов и фаз управления ими	- владения основными подходами к разрешению конфликтов при управлении проектами и методами эффективных коммуникаций
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ИПК-3.2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации бизнес-процессов	- информационную базу проектного управления и инструментальные средства для обработки экономических данных	- применять информационную базу проектного управления и инструментальные средства для обработки экономических данных	- использования информационной базы проектного управления и инструментальные средства для обработки экономических данных
ПК-2 Способен подготовить решения по управлению проектом в сфере креативных индустрий	ИПК-2.1 Осуществляет сбор, анализ информации и подготовку предложений по инициированию и планированию проекта в сфере креативных индустрий	- особенности проектного подхода к управлению	- использовать адекватные задачам управления проектами программные продукты	- методами оценки эффективности проекта
ПК-3 Способен принимать участие в предпринимательской деятельности по выполнению медиапроектов в сфере креативных индустрий	ИПК-3.1 Участвует в процессе разработки бизнес-идеи новых медиапроектов в сфере креативных индустрий	- процессы управления проектами, входные ресурсы и результаты каждого процесса	- формировать шаблоны документов, необходимых для управления проектом на разных фазах	- сетевого анализа, календарного планирования, контроля хода реализации проекта

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е. 4 семестр:

Вид учебной работы	Всего часов в соответствии с учебным планом
Аудиторная работа, в том числе:	48
Лекции	16
Практические занятия	32
Лабораторные работы (практикумы)	0
Самостоятельная работа	96
Контроль:	-
Зачет	Зачет
ИТОГО:	144

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

№ темы	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы		
		Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия
Тема 1.	Управление проектами: основные понятия. Внешняя и внутренняя среда проекта.	2		2
Тема 2.	Экономические аспекты проекта.	-		4
Тема 3.	Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов.	2		2
Тема 4.	Эффект и эффективность реализации проекта.	2		2
Тема 5.	Управление проектными рисками.	2		2
Тема 6.	Планирование проекта. Иерархическая структура работ	-		4
Тема 7.	Сетевой анализ и календарное планирование проекта.	-		4
Тема 8.	Формирование финансовых ресурсов проекта.	2		2
Тема 9.	Управление коммуникациями проекта.	-		4
Тема 10.	Контроль реализации проекта. управление изменениями.	2		2

Тема 11.	Управление качеством проекта.	2		2
Тема 12.	Логистика проекта и управление контрактами. Закрытие проекта. Основные процедуры.	2		2
	<b>Итого</b>	16		32

## **5.2. Тематический план изучения дисциплины**

### **Тема 1. Управление проектами: основные понятия. Внешняя и внутренняя среда проекта.**

Понятия «проект» и «управление проектами». Методология управления проектами. Стандарты управления проектами.

Проект как система. Системный подход к управлению проектами. Цели проекта. Требования к проекту. Окружение проекта. Участники проекта. Жизненный цикл проекта. Структура проекта.

### **Тема 2. Экономические аспекты проекта.**

Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста. Экономическая модель проекта.

Кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании Todd Pacific Shipyards».

### **Тема 3. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов.**

Правовые формы институционализации предпринимателей. Договорное регулирование проектной деятельности. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга. Договоры простого товарищества и о совместной деятельности. Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России. Кейс для обсуждения «Акционерное общество как форма организации проектного бизнеса (риски и преимущества)».

### **Тема 4. Эффект и эффективность реализации проекта.**

Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы. Основные методы инвестиционных расчетов.

### **Тема 5. Управление проектными рисками.**

Понятие риска и неопределенности. Классификация проектных рисков. Система управления проектными рисками. Основные подходы к оценке риска. Методы управления рисками.

### **Тема 6. Планирование проекта. Иерархическая структура работ.**

Основные задачи планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта.

### **Тема 7. Сетевой анализ и календарное планирование проекта.**

Функции сетевого анализа в планировании проекта. Анализ критического пути. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.

### **Тема 8. Формирование финансовых ресурсов проекта.**

Оценка стоимости проекта. Планирование затрат по проекту (бюджетирование). Финансирование за счет выпуска акций. Долгосрочное долговое финансирование.

Другие источники финансирования проектов. Контроль выполнения плана и условий финансирования. Кейс для обсуждения «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта».

### **Тема 9. Управление коммуникациями проекта.**

Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями. Коммуникационные технологии. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта. Конфликты и их разрешение.

### **Тема 10. Контроль реализации проекта. управление изменениями.**

Контроль при реализации проекта. Мониторинг проекта. Управление изменениями. Управление конфигурацией.

### **Тема 11. Управление качеством проекта. Логистика проекта и управление контрактами.**

Понятие качества и его применение в проектах. Планирование качества. Обеспечение качества проекта. Контроль качества проекта.

### **Тема 12. Логистика проекта и управление контрактами. Закрытие проекта. Основные процедуры.**

Типы контрактов в проектной деятельности. Организация подрядных торгов. Управление закупками проекта.

### **5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины**

Управление проектами: основные понятия. Внешняя и внутренняя среда проекта.	Устный опрос
Экономические аспекты проекта.	Устный опрос, кейс
Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов.	Устный опрос, тест, кейс
Эффект и эффективность реализации проекта.	Устный опрос, практические задания
Управление проектными рисками.	Устный опрос, тест
Планирование проекта. Иерархическая структура работ	Устный опрос, практические задания
Сетевой анализ и календарное планирование проекта.	Устный опрос, практические задания
Формирование финансовых ресурсов проекта.	Устный опрос, кейс
Управление коммуникациями проекта.	Устный опрос, практические задания
Контроль реализации проекта. управление изменениями.	Устный опрос, практические задания
Управление качеством проекта.	Устный опрос, практические задания
Логистика проекта и управление контрактами. Закрытие проекта. Основные процедуры.	Устный опрос, практические задания

### **5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса)**

- Управление проектами: основные понятия. Внешняя и внутренняя среда проекта.
- Экономические аспекты проекта.
- Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов.

- Эффект и эффективность реализации проекта.
- Управление проектными рисками.
- Планирование проекта. Иерархическая структура работ
- Сетевой анализ и календарное планирование проекта.
- Формирование финансовых ресурсов проекта.
- Управление коммуникациями проекта.
- Контроль реализации проекта. управление изменениями.
- Управление качеством проекта.
- Логистика проекта и управление контрактами. Закрытие проекта. Основные процедуры.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Основная литература**

1. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535573>
2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536083>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Бурмистрова, Е. В. Методы организации исследовательской и проектной деятельности обучающихся: учебное пособие для вузов / Е. В. Бурмистрова, Л. М. Мануйлова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 115 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15400-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544679>
2. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ: учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536452>
3. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебник для вузов / В. Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16836-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540420>

### **6.3. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

- ЭБС «Znanium» <https://znanium.com>



- ЭБС «Университетская библиотека «Online» <http://biblioclub.ru>
- ЭБС «Юрайт» <https://urait.ru/>
- ЭБС «Кнорус» <https://book.ru>
- Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». <http://www.aup.ru>
- Российская государственная библиотека [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru)
- Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
- Сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>
- Федеральный образовательный портал Экономика, Социология, Менеджмент <http://ecsocman.hse.ru>

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

### **7.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:**

Учебная аудитория для проведения практических занятий	Основное оборудование: Интерактивная доска, учебная мебель (столы и стулья для обучающихся), стол, стул преподавателя технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Учебная аудитория для проведения лекционных занятий	Основное оборудование: доска, учебная мебель, стол, стул преподавателя технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Учебная аудитория для проведения промежуточной аттестации	Основное оборудование: Интерактивная доска, учебная мебель (столы и стулья для обучающихся), стол, стул преподавателя, персональные компьютеры для обучающихся технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Помещение для самостоятельной работы обучающихся	Основное оборудование: Оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде

### **7.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного**

## **программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>

### ***современные профессиональные баз данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

### ***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Формы и методы преподавания дисциплины**

Например:

Используемые формы и методы обучения: лекции и практические занятия, самостоятельная работа студентов, деловые игры, кейсы.

В процессе преподавания дисциплины преподаватель использует как классические формы и методы обучения (прежде всего лекции и практические занятия), так и активные методы обучения (деловые игры, различные виды кейсов и др.) - применение любой формы (метода) обучения предполагает также использование новейших ИТ-обучающих технологий, включая электронную информационную образовательную среду (виртуальный класс преподавателя по данной дисциплине).

При проведении лекционных занятий преподаватель использует аудиовизуальные, компьютерные и мультимедийные средства обучения, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные (в том числе раздаточные) материалы.

Практические занятия по данной дисциплине проводятся с использованием компьютерного и мультимедийного оборудования, при необходимости - с привлечением полезных Интернет-ресурсов и пакетов прикладных программ.

## **8.2. Методические рекомендации преподавателю**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить студентов с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает студентам ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает студентам провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает студентам разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы студентов в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

## **8.3. Методические рекомендации студентам по организации самостоятельной работы.**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие студента на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы студенты должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

## **ИЗУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО КУРСА**

### **Правила конспектирования**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно

уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

#### **1. Понимание задачи**

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;

- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

## 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

## 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и,



наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов

Роль студента:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекаете ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MS Excel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны

накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow), и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.

4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.

5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.

6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.

7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.

8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **Требования к выступлению**

Перечень требований к любому выступлению студента примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности студента, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

### **Требования к устному докладу**

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.

2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.

3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).

4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.

5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УНИВЕРСАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

UNIVERSAL  
UNIVERSITY

Факультет бизнеса и маркетинга

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине**

**Управление проектами**

Уровень высшего образования:	<b>Бакалавриат</b>
Направление подготовки:	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
Направленность (профиль) подготовки:	<b>Менеджмент и маркетинг в креативных индустриях</b>
Квалификация (степень):	<b>Бакалавр</b>
Форма обучения:	<b>Очная</b>
Срок освоения по данной программе:	<b>4 года</b>

# 1. Формы и оценочные материалы текущего контроля успеваемости, и промежуточной аттестации

В процессе и по завершению изучения дисциплины оценивается формирование у студентов следующих компетенций:

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		знать	Уметь	Иметь практический опыт
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;	ИОПК-1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории ИОПК-1.3. Применяет инструментарий экономико-математического моделирования для постановки и решения типовых задач выявления причинно-следственных связей и оптимизации деятельности объекта управления	- основные принципы управления проектами	- ставить цели и задачи на каждом этапе реализации проекта и применять принципы управления проектами	- навыками планирования проекта
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария интеллектуальных информационно-аналитических систем;	ИОПК-2.1. Эффективно использует поиск и корректно осуществляет анализ литературы, нормативных и правовых документов для решения управленческих задач	- основные проблемы, препятствующие успешному управлению проектами, и пути их разрешения	- оценивать результаты реализации проектов и фаз управления ими	- владения основными подходами к разрешению конфликтов при управлении проектами и методами эффективных коммуникаций
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-	ИПК-3.2. Производит оценку результатов	- информационную базу проектного	- применять информационную базу проектного	- использования информационной базы проектного управления и инструментальные



управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	анализа и оптимизации бизнес-процессов	и управления и инструментальные средства для обработки экономических данных	управления и инструментальные средства для обработки экономических данных	средства для обработки экономических данных
ПК-2 Способен подготовить решения по управлению проектом в сфере креативных индустрий	ИПК-2.1 Осуществляет сбор, анализ информации и подготовку предложений по инициированию и планированию проекта в сфере креативных индустрий	- особенности проектного подхода к управлению	- использовать адекватные задачам управления проектами программные продукты	- методами оценки эффективности проекта
ПК-3 Способен принимать участие в предпринимательской деятельности по выполнению медиапроектов в сфере креативных индустрий	ИПК-3.1 Участвует в процессе разработки бизнес-идеи новых медиапроектов в сфере креативных индустрий	- процессы управления проектами, входные ресурсы и результаты каждого процесса	- формировать шаблоны документов, необходимых для управления проектом на разных фазах	- сетевого анализа, календарного планирования, контроля хода реализации проекта

### 1.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости осуществляется путем оценки результатов выполнения заданий практических (семинарских), лабораторных, самостоятельной работы, предусмотренных учебным планом и посещения занятий/ активность на занятиях.

В качестве оценочных средств текущего контроля успеваемости предусмотрены:

- Устный опрос
- Тест
- Контрольная работа

#### Практические задания:

Практическое задание (пример):

Оцените стоимость выполнения вашего проекта. Какие затраты и на каких этапах выполнения проекта вы будете нести? Какими методами вы пользуетесь? Составьте бюджет вашего проекта.

Аналитическое задание (пример):

Для проекта вашей работы попробуйте определить основные виды риска. Определите вероятность и тяжесть рисков и составьте матрицу рисков. Какими методами и на

основании каких данных можно управлять рисками вашего проекта? Создайте журнал рисков проекта.

3. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям.

Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да - почему? Если нет - какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

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

5. Сформулируйте цели для вашего проекта, руководствуясь SMART-критериями. Определите, кто является участниками вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла.

### **Устный опрос**

1. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?
2. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента?
3. Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами - нет?
4. Перечислите принципы, которыми необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами.
5. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
6. Почему к управлению проектами применим системный подход, а сам проект можно рассматривать как сложную систему?
7. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?
8. Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.
9. Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на разных стадиях его жизненного цикла. Как меняются функции в зависимости от фазы проекта?
10. Объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта.
11. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
12. Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован проект?
13. Перечислите основные критерии классификации проектов, значимые для экономиста и менеджера.

14. Что такое мегапроекты? Приведите известные вам примеры.
15. Что такое инновационные проекты?
16. Какие проекты вы можете выделить по критерию степени охвата ими этапов инновационного процесса?
17. Назовите факторы, которые, по вашему мнению, вызывают появление проектов.
18. Объясните, как соотносятся между собой управление проектами и управление изменениями.
19. Поясните суть проектного подхода к организации бизнеса.
20. Что должна учитывать экономическая модель проекта? Поясните суть принципа альтернативности при построении экономической модели проекта.
21. Поясните, как между собой соотносятся понятия «предприятие» и «юридическое лицо».
22. Перечислите известные вам организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций. Как вы думаете, могут ли некоммерческие организации быть субъектами реализации коммерческих проектов?
23. Что такое хозяйственный договор и какие группы договоров в сфере предпринимательства вы знаете?
24. Расскажите об основных условиях договора о выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
25. Чем отличаются между собой договоры коммерческой концессии и франчайзинга?
26. Перечислите особенности правовой конструкции договора простого товарищества.
27. Какие требования предъявляются к организационно-правовой форме юридического лица, используемого в качестве проектной компании участниками инновационной предпринимательской деятельности?
28. Как вы думаете, соответствуют ли им существующие в российском законодательстве организационно-правовые формы юридических лиц и договорные конструкции?
29. Расскажите об основных особенностях внедренных в настоящее время правовых конструкций хозяйственного партнерства и инвестиционного товарищества.
30. Перечислите известные вам индикаторы успешности реализации проекта. В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?
31. Перечислите основные виды эффективности проекта.
32. Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?
33. В чем заключается разница между риском и неопределенностью? Объясните, почему риск - более важная категория для проектной деятельности и почему риск объективно свойственен любым проектам.

34. В чем состоит важность правильной классификации рисков при управлении проектами?
35. Каким образом осуществляется управление проектными рисками?
36. Перечислите основные этапы управления рисками и обрисуйте круг видов деятельности, связанный с каждым этапом.
37. Какие методы количественной оценки проектных рисков вы знаете?
38. Определите, в каких проектах важны те или иные методы управления проектными рисками
39. В чем смысл ведения журнала рисков проекта?
40. Перечислите, какие задачи решает планирование проекта.
41. Перечислите, какие этапы включает в себя стандартная процедура планирования.
42. Зачем нужно осуществлять декомпозицию проекта? На каких принципах она осуществляется?
43. На основе каких критериев проводится разбиение проекта на задачи и пакеты работ?
44. Какую информацию должен содержать словарь WBS?
45. С помощью каких методов можно оценить стоимость проектных работ?
46. Какие возникают проблемы при использовании каждого из подходов к оценке стоимости?
47. Какую роль играет бюджет в планировании проекта и управлении им?
48. Какими методами осуществляется формирование бюджета проекта?
49. Как организуется финансирование проекта?
50. Перечислите, какие источники финансирования проекта вы знаете. В чем преимущества и недостатки использования собственных и заемных источников финансирования?
51. Объясните, какую роль играет лизинг в финансировании проектов.
52. В чем заключаются специфические особенности проектного финансирования? С какими трудностями может столкнуться инициатор проекта при организации проектного финансирования?
53. Какую роль играют ревизии при контроле выполнения плана финансирования? В чем сущность бюджетного контроля?
54. Какую роль играют коммуникации в проекте? Что необходимо сделать менеджерам проекта для управления коммуникациями?
55. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта?
56. Как в нем отражаются требования участников проекта к информации?
57. Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта?
58. Почему для успешного управления необходимы разные технологии?
59. Назовите условия проведения успешного совещания. Какие наиболее важные последствия для управления проектами может иметь успешное совещание?
60. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?
61. В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами, и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?

62. Назовите основные типы стратегий управления конфликтами.
63. Какие методы могут быть применены для реализации каждой стратегии и насколько целесообразно применение того или иного метода?
64. Как связаны управление качеством и управление проектами?
65. Какую роль играет управление качеством в проектном менеджменте?
66. Объясните, почему основные принципы концепции «всеобщего управления качеством» (TQM) близки философии управления проектами.
67. Как планируются затраты на качество в управлении проектами? Какие методы используются при планировании затрат на качество?
68. Из каких разделов состоит план управления качеством? Какую роль он играет в информационном обеспечении проекта?
69. Как обеспечивается соответствие требованиям качества в ходе реализации проекта?
70. Какие виды контроля качества применяются в управлении проектами?
71. Опишите основные инструменты контроля качества, применяемые в управлении проектами.
72. Какую роль играют договорные отношения в управлении проектами?
73. Какими типами контрактов могут быть описаны отношения участников проекта?
74. Как формируется цена работ в каждом из типов контракта? Опишите достоинства и недостатки ценообразования в разных типах контрактов.
75. Почему подрядные торги являются важным элементом управления контрактами?
76. Перечислите, что входит в состав конкурсной документации для участников торгов.
77. Какими критериями следует руководствоваться при выборе поставщиков для проекта?
78. На что следует обращать внимание при приемке результатов работ и продукции в целях наилучшего обеспечения проекта ресурсами?
79. Объясните, в чем заключается роль фазы закрытия проекта. Как эта фаза может повлиять на эффективность текущего и будущих проектов компании?
80. Почему правильное закрытие проекта особенно важно для проектов, которые завершаются досрочно вследствие неполучения запланированных результатов?
81. Перечислите, какие разделы включает в себя итоговый отчет по проекту.
82. Какие процедуры нужно выполнить, чтобы закрыть контракты проекта?
83. Почему важен постаудит проекта, на решение каких задач он направлен?
84. Какова роль программных продуктов в управлении проектами?
85. Какие принципы необходимо учитывать при выборе программного продукта?

## Тест

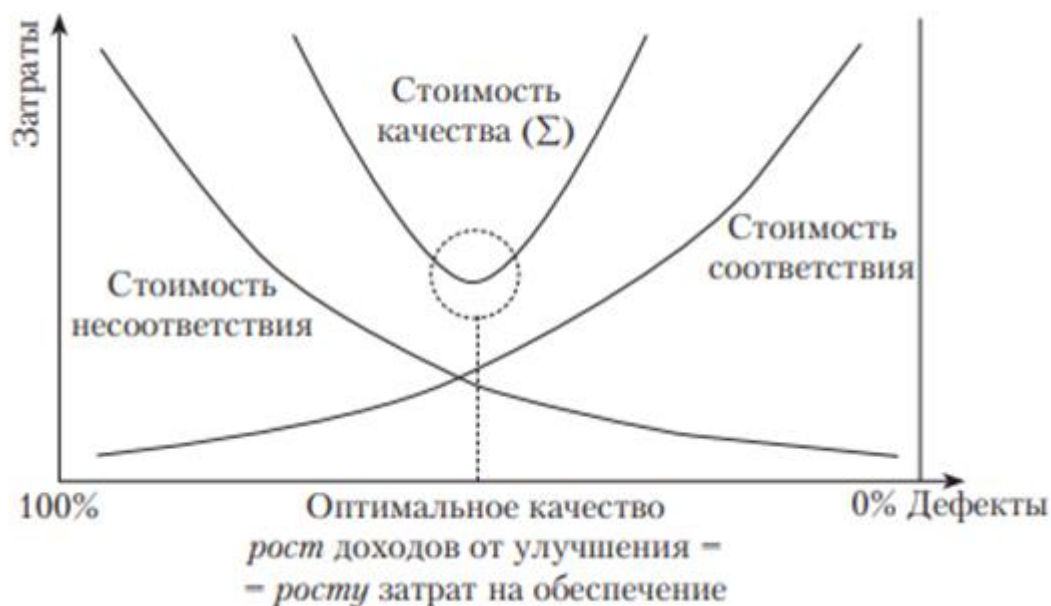
Студент выбирает несколько правильных вариантов ответов

Отметьте верные утверждения:

1. Выберите один или несколько правильных ответов

- а) на фазе завершения проекта действия менеджмента носят, скорее, административный, чем экономический характер
- б) все проекты, в особенности незакрытые, должны завершаться итоговым отчётом
- в) требования к проведению эксплуатационных испытаний определяются распиской между поставщиками и заказчиком

2. Студент выбирает один правильный вариант ответа из нескольких  
Что изображено на схеме?



- а) маржинальный анализ в планировании затрат на качество
- б) краткосрочные и долгосрочные последствия деятельности по улучшению продукции и обеспечению качества
- в) формирование метрик качества

3. Расставьте в правильном порядке этапы процедуры мониторинга проекта:

- а) инициация мониторинга проекта
- б) определение набора необходимых показателей, правил и процедур оценки
- в) формирование базы данных
- г) предварительный анализ данных
- д) окончание процедуры мониторинга

4. Соотнесите виды контрактов с характеристиками:

- а) традиционные
- б) проектно-строительные
- в) контракты «под ключ»
- г) управленческо-строительные
- представляют соглашение между заказчиком и генеральным подрядчиком о строительстве объекта по законченному проекту

- предусматривают ответственность генерального подрядчика за проектирование и строительство объекта
- представляют соглашение с полной ответственностью генерального подрядчика за ввод объекта в эксплуатацию
- связаны с участием специально уполномоченных лиц — менеджера проекта или управляющего строительством

5. Распределите источники возникновения конфликтов по группам:

- а) персонал
- б) собственники предприятия
- в) производственная среда
- г) инвесторы
- д) законодательная среда
- е) фирмы-конкуренты
  - внутренние
  - внешние

6. Физическое или юридическое лицо, группу лиц, организаций называют \_\_\_\_\_, если их действия и решения могут влиять на деятельность компании, процессы в ней и прибыль.

### **Кейсы:**

Кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании Todd Pacific Shipyards»

Постановка проблемы. Американская судостроительная компания Todd Pacific Shipyards использовала автоматизированную систему управления операционной деятельностью SQL/Visual Basic, которая отвечала за снабжение, складской учет и отчетность по проектам. Система была построена в технологиях, которые больше не поддерживались, и не покрывала функциональных потребностей компании. Компания была вынуждена использовать отдельную систему для финансовой отчетности, требовавшую ведения двух книг — операционной и бухгалтерской. Перед Todd Pacific Shipyards встала задача поиска и внедрения полностью интегрированной системы управления операционной деятельностью, которая бы обеспечивала:

- расширенную поддержку создания отчетности по проектам, включая отслеживание мельчайших деталей по многолетним правительственным контрактам;
- создание отчетов по контролю издержек и выполнению календарных планов;
- поиск деталей, по ключевым словам;
- моделирование бизнес-процессов, позволяющее их анализировать и осуществлять реинжиниринг;
- интерфейс с системой управления проектами третьей фирмы.

**Решение.** Компания Todd Pacific Shipyards провела комплексное предварительное обследование, сформулировав более 1400 требований к различным функциональным возможностям системы, сформировала комиссию по выбору программного продукта, которая выработала около 20 критериев выбора на основе этих требований. После предварительного отбора Todd Pacific Shipyards пригласила четырех поставщиков информационных систем для их демонстрации. Члены комиссии анонимно и независимо друг от друга выбрали систему IFS Applications компании IFS, поскольку она имела сильные функциональные возможности для поддержки проектов и была простой в использовании. Другим важным фактором стала репутация IFS как компании, выполняющей проекты в срок.

**Эффекты.** Основным эффектом от внедрения новой системы стало повышение гибкости управления проектами. В новой системе можно работать и с малыми, и с крупными проектами. Ее также можно использовать для управления двумя разными типами бизнес-процессов компании - ремонта коммерческих судов и военных кораблей.

С точки зрения управления финансами, компания Todd Pacific Shipyards приобрела многочисленные выгоды за счет перехода от дополнительной программы расчетов с кредиторами к модулям, полностью интегрированным с остальными компонентами IFS Applications. Сквозные аудиторские проверки стали легче в отслеживании, финансовые показатели оказались тесно увязаны между собой. Финансовые менеджеры компании теперь могут создавать из системы отчеты о трудозатратах по проектам, лучше отслеживать расчеты с дебиторами и создавать отчеты по стандартам правительственных контрактов.

Возможность поиска по ключевому слову, заложенная в новой системе, устранила дублирование номеров деталей, существовавшее ранее. Ранее субподрядчики, с которыми работала компания, часто не могли разобраться в корпоративном кодификаторе деталей, и заводили свои новые коды. Внедрив систему IFS Applications, компания Todd Pacific Shipyards смогла сократить число спорных номеров деталей со 140 000 до 32 000.

Одним из наиболее важных достижений компании Todd Pacific Shipyards после внедрения IFS Applications стало получение компанией сертификата Агентства по аудиту оборонных контрактов (DCAA) на используемую систему управления материальными ценностями и бухгалтерского учета (MMAS). Имея данный сертификат, компания смогла перейти к электронной системе выставления счетов по оборонным контрактам, что значительно ускорило расчеты по выполняемым контрактам.

Внедрив IFS Applications, Todd обеспечил слаженную работу своих сотрудников, распределенных по более чем 50 зданиям на 18 га, которые занимает судовой верфь. Компания смогла развернуть широкую беспроводную сеть для работы с карманных компьютеров (КПК), которая позволила работникам выгружать свои планы работ на день из IFS Applications. Менеджеры компании, в свою очередь, теперь могут наблюдать со своих КПК, где занят каждый работник в данный момент времени, что



делает намного более простым быстрый сбор всей проектной команды.

1. Какие элементы следовало бы включить в экономическую модель данного проекта?
2. Как можно соблюсти принцип альтернативности при создании экономической модели данного проекта?

Кейс для обсуждения «Акционерное общество как форма организации проектного бизнеса (риски и преимущества)»

Открытое акционерное общество «Нижегородский масложировой комбинат» (НМЖК), объединяющее крупные сырьевые, производящие и сбытовые активы масложировой отрасли, находится под угрозой недружественного поглощения. В состав НМЖК входят Екатериновский (Саратовская область) и Кущевский (Краснодарский край) элеваторы, несколько предприятий по заготовке маслосырья, Шуйский и Оренбургский маслоэкстракционные заводы. Самарский жиркомбинат, ЗАО «Торговый дом НМЖК». Годовой оборот компании составляет 85 млн долл. НМЖК является крупнейшим производителем маргариновой продукции (25% российского рынка) и входит в первую тройку производителей майонеза (18,5% рынка).

Около 90% акций НМЖК принадлежит ООО «ПКФ-Профит», учредителями которого являются топ-менеджеры предприятия Николай Нестеров, Галина Сидорок и Вячеслав Романов. Они же составляют совет директоров компании. Никто из них не может продать свою долю акций самостоятельно, для этого требуется коллегиальное решение учредителей.

Первые признаки интереса к активам предприятия появились в августе-сентябре 2002 г., когда рядом с проходными комбината началась активная скупка акций, за которые предлагали 12 долл. при текущей стоимости около 200 руб. Затем миноритарный акционер НМЖК Алексей Мартынов, владелец 20 акций (0,0027% от уставного капитала) общества, обвинил руководство компании в том, что оно не внесло в положенные сроки изменения в уставные документы АО, предусмотренные Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», и потребовал отстранения от должности генерального директора НМЖК Николая Нестерова и смены состава совета директоров комбината. По его жалобе 5 ноября 2002 г. реестр НМЖК был изъят судебным приставом у Нижегородского регистратора, после чего пропал. Затем на сайтах интернет-изданий появились анонимные рекламные предложения о продаже 90% акций НМЖК. При этом никаких переговоров о продаже акций на комбинате не велось.

Интерес к комбинату обозначил пока только один человек - Павел Свирский, вице-президент компании «Ринако».

«Ринако» входит в группу МДМ, которая в 2002 г. уже вела скупку сельскохозяйственных активов - «Смолмяса», но не для себя, а в интересах агропромышленного холдинга «Агрос», входящего в группу «Интеррос». Такая ситуация не единичный случай. Многие успешно работающие российские акционерные компании испытывали на себе давление со стороны конкурентов, которые, стремясь захватить собственность, не гнушались никакими средствами.

1. Каковы риски и преимущества акционерной формы собственности для предприятий российской экономики?

### **Кейс для обсуждения «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта»**

«Организация финансирования крупного инвестиционного проекта»! Группа компаний БКФ2 основана в 2004 г. Она занимается производством гофрированной упаковки из картона. В составе группы компаний - несколько производственных,

а также заготовительных и сбытовых предприятий в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России. Компания не является публичной. Несколько лет назад собственники и менеджеры решили реализовать проект строительства нового бумажного завода в Центральной России (поставщика вторичного сырья). Рассматривалось несколько вариантов финансирования.

Создание совместного предприятия с конкурентами (они тоже являются потребителями вторичного сырья). Предполагалось создание SPV, которое бы получало инвестиции и на них осуществляло строительство завода. Однако переговоры не увенчались успехом.

Привлечение синдицированного финансирования через международные организации - IFC (International Finance Corporation - Международная финансовая корпорация) или EBRD (European Bank for Reconstruction and Development - Европейский банк реконструкции и развития).

Наиболее плодотворно переговоры шли с IFC, которая была готова инвестировать в проект 15%, а остальное финансирование привлечь в формате синдицированного кредита. Но в связи с финансовым кризисом 2008 г. IFC отказалась от участия в сделке. Кредитование от партнеров организации также сорвалось, поскольку в синдикат входили несколько европейских банков, серьезно пострадавших в тот период, и ряд крупных европейских производителей, также потерявших свои позиции в кризис.

Тем не менее, было решено не отказываться от проекта, но пересмотреть его масштаб, сроки реализации и изыскать другие источники финансирования. Масштаб проекта был уменьшен (до 3 млрд руб.), техническая документация пересмотрена, и ГК «БКФ» смогла сконцентрировать около 25% необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75%, при длительном сроке реализации проекта (около восьми лет).

Поскольку ГК «БКФ» не является публичной, привлечение средств с финансового рынка для нее проблематичный и долгий процесс, требующий серьезных изменений в структуре бизнеса. Поэтому в качестве источников финансирования рассматривалось финансирование через экспортное кредитное агентство, привлечение банковского кредита, а также комбинация этих источников. Через экспортное кредитное агентство (ЕСА) напрямую можно профинансировать стоимость закупаемого оборудования, что составляло около 60% от инвестиций в проект.

Остальное финансирование осуществлялось в форме привлечения кредита. При этом, вследствие тщательной проработки проектной документации удалось получить одобрение кредитной заявки крупного российского банка с государственным участием и дочерней структуры европейской финансовой группы. В итоге было выбрано предложение российского банка, который был готов предоставить кредит в рублях, при том, что закупка оборудования осуществлялась в Европе. То есть банк взял на себя валютные риски. В результате часть проекта была профинансирована банком напрямую, а часть - через ЕСА. Кроме того, банк выдал гарантии по аккредитивам, открытым для проекта зарубежными кредитными учреждениями на поставку оборудования.

1. Какие функции выполняют экспортные кредитные агентства? Какую роль играет такое агентство в данном проекте?
2. Какие варианты и методы финансирования проекта использовала компания?
3. Почему они были отвергнуты?
4. Какими преимуществами обладает выбранный в итоге метод финансирования?
5. Почему компания отдала предпочтение российскому банку?

Тест	A (70-100%)	По результатам тестирования обучающийся дал 70-100% правильных ответов на тестовые задания
	B (60-69%)	По результатам тестирования обучающийся дал 60-69% правильных ответов на тестовые задания
	C (50-59%)	По результатам тестирования обучающийся дал 50-59% правильных ответов на тестовые задания
	D (46-49%)	По результатам тестирования обучающийся дал 46-49% правильных ответов на тестовые задания
	E (40-45%)	По результатам тестирования обучающийся дал 40-45% правильных ответов на тестовые задания
	F (меньше 39%)	Ответ менее, чем на 39% контрольных тестовых заданий.
Устный ответ	A (70-100%)	Самостоятельное и оригинальное осмысление материала; ясное и убедительное рассуждение; мощный и убедительный анализ
	B (60-69%)	Четкость логики и анализа, некоторая оригинальность в осмыслении материала, в целом работа хорошо аргументирована и убедительна
	C (50-59%)	Удовлетворительные построение и анализ при отсутствии оригинальности или критического осмысления материала

	D (46-49%)	Логика слабая, оригинальность отсутствует и/или материал недостаточно критически осмыслен
	E (40-45%)	Логика ответа слабая, материал по теме освоен на минимальном уровне
	F (меньше 39%)	материал по теме не освоен
Выполнение практических заданий	A (70-100%)	Предполагает глубокое знание всего материала рассматриваемого раздела курса, понимание всех рассматриваемых явлений и процессов, умение грамотно применять определения, понятия, термины и др. Ответ на каждый вопрос контрольной работы должен быть развернутым, содержать четкие формулировки, по возможности подтверждаться цифрами или фактическими положениями. Ответ должен продемонстрировать знание материала лекций, базового учебника и дополнительной литературы. Оценка выставляется только при полных ответах на все вопросы контрольной работы.
	B (60-69%)	Предполагает правильные ответы на вопросы контрольной работы, знание основных характеристик раскрываемых категорий в рамках рекомендованного учебника и положений, данных на лекциях. Обязательно понимание взаимосвязей между явлениями и процессами.
	C (50-59%)	Предполагает правильные ответы на вопросы контрольной работы, знание основных характеристик раскрываемых категорий в рамках рекомендованного учебника и положений, данных на лекциях. Допускается нечеткое понимание взаимосвязей между явлениями и процессами.
	D (46-49%)	Предполагает ответы только в рамках лекционного курса, знание сущности основных определений, понятий, терминов и др. Как правило, такой ответ краток, приводимые формулировки являются недостаточно четкими, допускаются отдельные неточности. Оценка может быть поставлена при условии понимания студентом сущности основных категорий.
	E (40-45%)	Предполагает ответ только в рамках лекционного курса, который показывает знание сущности основных определений, понятий, терминов и др. Как правило, такой ответ чрезмерно краток, приводимые формулировки являются нечеткими, допускаются многочисленные неточности. Возможно отсутствие ответа на один из вопросов.
	F (меньше 39%)	Предполагает, что обучаемый не разобрался с основными вопросами соответствующего раздела курса, не понимает сущности рассматриваемых процессов, не может сформулировать и применить основные определения, понятия, термины и др., допускает грубейшие ошибки, свидетельствующие о незнании обучающимся ключевых положений курса
Решение кейсов	A (70-100%)	Обучающийся проявил активное участие в решении задания. Обучающийся активно сотрудничал с коллегами в процессе поиска и выбора решения. Было найдено несколько решений, из которых выбрано наиболее эффективное. Выбор оптимального решения четко аргументирован.
	B (60-69%)	Обучающийся проявил достаточно активное участие в решении задания. Обучающийся довольно активно сотрудничал с

		коллегами в процессе поиска и выбора решения. Было найдено несколько решений, из которых выбрано наиболее эффективное. Выбор оптимального решения в целом четко аргументирован.
	С (50-59%)	Обучающийся сотрудничал с коллегами в процессе поиска и выбора решения, однако инициативы не проявлял. Было найдено минимальное количество (2-3) решений, из которых выбрано оптимальное без четкой аргументации.
	D (46-49%)	Обучающийся сотрудничал с коллегами в процессе поиска и выбора решения, однако инициативы не проявлял. Было сформулировано одно решение, эффективность которого не была подтверждена четкими аргументами.
	E (40-45%)	Обучающийся пассивно отнесся к заданию. Было сформулировано одно решение, эффективность которого не была подтверждена никакими аргументами.
	F (меньше 39%)	Решение кейса не представлено

## 1.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация осуществляется в форме зачета в 1 семестре.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации, предусматривается:

Вопросы к зачету

## 1.3. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

### Вопросы к зачету

- 1.Содержание и виды международных коммерческих операций.
2. Способы заключения контрактов купли-продажи.
3. Процедура подготовки экспортной сделки.
4. Процедура подготовки импортной сделки.
5. Условия количества товара в контрактах купли-продажи.
6. Условие качества товара в контрактах купли-продажи.
7. Срок и дата поставки в контрактах купли-продажи.
8. Значение базисных условий в контрактах купли-продажи.
9. Значение и содержание Инкотермс-2010.
- 10.Условие цены в контрактах купли-продажи.
- 11.Способы фиксации цены в контрактах купли-продажи.
- 12.Метод расчета скользящей цены ЕЭК ООН.
- 13.Скидки с цены товара.
- 14.Условие платежа в контрактах купли-продажи.
- 15.Инкассовая форма расчета.
- 16.Аккредитивная форма расчета.
- 17.Способы платежа в контрактах купли-продажи.
- 18.Страхование валютных рисков в контрактах купли-продажи.
- 19.Условие сдачи-приемки в контрактах купли-продажи.
- 20.Рекламации и порядок их предъявления.
- 21.Условие гарантии в контрактах купли-продажи.
- 22.Требования к упаковке товаров.

- 23.Требования к маркировке товаров.
- 24.Способы урегулирования спора по контрактам купли-продажи.
- 25.Форс-мажорная оговорка в контрактах купли-продажи.
- 26.Основные группы внешнеторговых документов и принципы, положенные в основу их классификации.
- 27.Унификация и стандартизация внешнеторговых документов.
- 28.Коммерческие документы.
- 29.Отгрузочные документы.
- 30.Экспортно-импортные лицензии, порядок их получения.
- 31.Транспортные документы.
- 32.Транспортно-экспедиторские документы.
- 33.Складские документы.
- 34.Страховые документы.
- 35.Таможенные документы.
- 36.Типовые контракты в международной торговле.
- 37.Международные встречные операции: суть и содержание.
- 38.Банковские документы.

## 1. Критерии оценки по дисциплине

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях	<b>Не оценивается</b>
2. Выполнение форм текущего контроля успеваемости:	
Устный опрос	20
Решение практических задач	20
Тест	20
Кейсы	20
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>80</b>
<b>Промежуточная аттестация Зачет</b>	<b>20</b>
<b>Итого по всем формам контроля:</b>	<b>100</b>

## Шкала соответствия оценок промежуточной аттестации (при проведении зачета)

	100-балльная оценка	Европейская шкала оценки Оценка по шкале ECTS
зачтено	40–100	<b>E, D, C, B, A</b>
не зачтено	Менее 40	<b>F</b>

Соответствие оценок балльно-рейтинговой системы Университета европейскому стандарту:

100- балльная оценка	Европейская шкала оценки Оценка по шкале ECTS	Критерии оценки
70–100	<i>A</i>	«Зачтено» — теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество их выполнения по всем критериям задания соответствует оценкам отлично или очень хорошо, задания выполнены без ошибок, представленная работа содержит оригинальное (или инновационное) решение либо исполнение задания или существенных элементов задания, при этом оно соответствует общим целям и задачам проекта.
60–69	<i>B</i>	«Зачтено» — теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>большинства</b> из них оценено по критериям задания как очень хорошо или отлично.
50–59	<i>C</i>	«Зачтено» — теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, <b>некоторые</b> практические навыки работы с освоенным материалом сформированы <b>недостаточно</b> , <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>большинства заданий</b> соответствует по всем критериям задания оценкам хорошо или выше, некоторые виды заданий выполнены с <b>незначительными ошибками</b> .
46–49	<i>D</i>	«Зачтено» — теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , но пробелы <b>не носят существенного</b> характера, <b>необходимые</b> практические навыки работы с освоенным материалом в <b>основном</b> сформированы, <b>большинство</b> предусмотренных программой обучения учебных заданий <b>выполнены</b> , <b>некоторые</b> из выполненных заданий, возможно, содержат <b>ошибки</b> . Все запланированные образовательные результаты по дисциплине достигнуты, возможно, <b>некоторые из них на минимально достаточном уровне</b> .
40–45	<i>E</i>	«Зачтено» — теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , некоторые или все практические навыки работы сформированы <b>на начальном уровне</b> , <b>некоторые</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>не выполнены</b> , либо качество выполнения соответствует <b>минимальному достаточному (зачетному) баллу</b> , предложенные решения или исполнение содержат <b>ошибки</b> . Все запланированные образовательные результаты по дисциплине достигнуты, <b>все или некоторые из них на минимально достаточном уровне</b> .

0–39	<i>F</i>	<p><b>«Не зачтено»</b> — теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, и / или выполненные учебные задания содержат грубые ошибки. <b>Как минимум один из запланированных образовательных результатов не достигнут. Или количество плагиата превышает 20%.</b></p>
------	----------	---