

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**имени И.Т. ТРУБИЛИНА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными  
возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным  
основным профессиональным образовательным программам высшего  
образования)

**Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент**

**Направленность  
Аграрный менеджмент**

**Уровень высшего образования  
Магистратура**

**Форма обучения  
Очная, заочная**

**Краснодар  
2021**

Рабочая программа дисциплины «Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности» разработана на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 952.

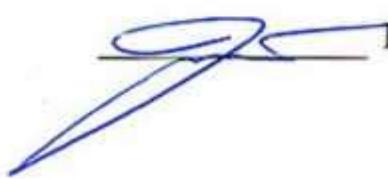
Автор:  
канд. экон. наук.,  
профессор



А. П. Соколова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры организации производства и инновационной деятельности от 07.06.2021 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой  
д-р техн. наук, профессор



Ю. И. Бершицкий

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 15.06.2021 г. № 12.

Председатель  
методической комиссии,  
д-р экон. наук, профессор



А. В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р техн. наук,  
канд. экон. наук, профессор



Ю.И. Бершицкий

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности» является формирование у обучающихся комплекса знаний об организационных, научных и методических основах управления инновационными проектами, овладение навыками применения методологии проектного менеджмента в профессиональной деятельности.

### **Задачи дисциплины**

- усвоение теории и методологии разработки и управления проектами;
- формирование понимания особенностей инновационной деятельности и специфических черт управления инновационными проектами;
- формирование комплекса знаний и навыков в области анализа и оценки инвестиционных инновационных проектов;
- усвоение навыков управления проектами;
- формирование навыков работы в проектной команде т выработки командной стратегии;
- владение навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

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

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

### **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

«Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности» является дисциплиной обязательной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Аграрный менеджмент».

### **4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетные единицы)**

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b> в том числе: — аудиторная по видам учебных занятий	37 34	17 14
— лекции	10	4
— практические	24	10
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	107	127
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144
<b>в том числе в форме практической подготовки</b>	—	—

### **5 Содержание дисциплины**

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 1 курсе, во 2 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе, в 3 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

#### **Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения**

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
1.	Сущность управления инновационными проектами 1. Современная концепция	УК-2 ОПК-4	2	1	-	1	-	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	управления инновационным проектом 2. Инновационный проект как инструмент принятия оптимальных организационно-управленческих решений 3. Роль инновационного проекта в процессе внедрения научных исследований и опытно-конструкторских разработок 4. Функциональное понимание инновационного проекта 5. Системное понимание проекта 6. Признаки инновационного проекта 7. Отличие управления проектами от других видов управления 8. Критические факторы успеха проекта							
2.	Основы управления инновационным проектом 1. Проект как структурный элемент управления развитием предприятия 2. Жизненный цикл проекта, роль исследования жизненного цикла проекта в процессе обеспечения экономической безопасности 3. Базовые элементы управления проектом 4. Характеристика видов деятельности по управлению проектом 5. Подсистемы управления проектом 6. Иерархия «проект — программа — портфель — стратегия»	УК-2 ОПК-4	2	1	-	1	-	10
3.	Разновидности проектного управления 1. Проблемы классификации проектов 2. Терминальные проекты 3. Развивающиеся проекты 4. Открытые проекты 5. Мультипроекты 6. Классификация проектного управления 7. Управление программой 8. Управление портфелем	УК-2 ОПК-4	2	1	-	2	-	10
4.	Организационный дизайн проекта 1. Участники проектной деятельности 2. Стейххолдеры, или группы влияния 3. Руководитель проекта	УК-2 УК-3 ОПК-4	2	1	-	4	-	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	4. Команда управления, или рабочая группа проекта 5. Проектный офис 6. Мотивация в проекте 7. Взаимодействие участников проекта и материнской компании							
5.	Организационная структура управления проектом 1. Организационная структура управления и содержание проекта 2. Проект в функционально организованной структуре 3. Проект в матрично организованной структуре 4. Проект в проектно организованной структуре 5. Проект в структурах, организованных по смешанному принципу 6. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом 7. Внутренняя инфраструктура управления проектами	УК-2 УК-3 ОПК-4	2	1	-	4	-	10
6.	Планирование и оценка инновационного проекта 1. Приемы, инструментарий планирования и виды планов проекта 2. Планирование объема работ, декомпозиция проекта 3. Матрица ответственности 4. Планирование сроков реализации инновационного проекта 5. Планирование ресурсов проекта 6. Смета затрат проекта 7. Оценка эффективности инвестиционного проекта	УК-2 ОПК-4	2	1	-	6	-	10
7.	Реализация, мониторинг и контроль инновационного проекта 1. Сценарии реализации проекта в зависимости от условий внутренней и внешней среды 2. Мониторинг проекта 3. Контроль хода выполнения проекта. Освоенный объем 4. Управление ошибками, проблемами и изменениями	УК-2 ОПК-4	2	1	-	2	-	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
8.	Управление коммуникациями и поставками инновационного проекта 1. План коммуникаций проекта 2. Информационный офис проекта 3. Документация проекта 4. Планирование поставок и договоров 5. Тендера, или подрядные торги	УК-2 ОПК-4	2	1	-	1	-	10
9.	Управление качеством инновационного проекта 1. Современная концепция управления качеством проекта 2. Процессы управления качеством проекта 3. Функционально-стоимостной анализ 4. Функционально-физический анализ 5. Структурирование функций качества 6. Анализ последствий и причин отказов 7. Анализ затрат и доходов 8. Анализ ценности и стоимости качества 9. Методы контроля качества	УК-2 ОПК-4	2	1	-	1	-	10
10.	Управление рисками инновационного проекта 1. Риски и возможности инновационного проекта 2. Оценка устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, 3. Планирование управления рисками 4. Дерево рисков проекта 5. Методы определения вероятности и последствий рисков 6. Дерево решений 7. Анализ чувствительности 8. Методы минимизации проектных рисков	УК-2 ОПК-4	2	1	-	2	-	17
Итого				10	-	24	-	107

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
1.	<p>Сущность управления инновационными проектами</p> <p>1. Современная концепция управления инновационным проектом</p> <p>2. Инновационный проект как инструмент принятия оптимальных организационно-управленческих решений</p> <p>3. Роль инновационного проекта в процессе внедрения научных исследований и опытно-конструкторских разработок</p> <p>4. Функциональное понимание инновационного проекта</p> <p>5. Системное понимание проекта</p> <p>6. Признаки инновационного проекта</p> <p>7. Отличие управления проектами от других видов управления</p> <p>8. Критические факторы успеха проекта</p>	УК-2 ОПК-4	3	0,5	-	0,5	-	12
2.	<p>Основы управления инновационным проектом</p> <p>1. Проект как структурный элемент управления развитием предприятия</p> <p>2. Жизненный цикл проекта, роль исследования жизненного цикла проекта в процессе обеспечения экономической безопасности</p> <p>3. Базовые элементы управления проектом</p> <p>4. Характеристика видов деятельности по управлению проектом</p> <p>5. Подсистемы управления проектом</p> <p>6. Иерархия «проект — программа — портфель — стратегия»</p>	УК-2 ОПК-4	3	0,5	-	0,5	-	12
3.	<p>Разновидности проектного управления</p> <p>1. Проблемы классификации проектов</p> <p>2. Терминальные проекты</p> <p>3. Развивающиеся проекты</p> <p>4. Открытые проекты</p> <p>5. Мультипроекты</p> <p>6. Классификация проектного управления</p>	УК-2 ОПК-4	3	0,5	-	0,5	-	12

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стое- тельная работа
	7. Управление программой 8. Управление портфелем							
4.	Организационный дизайн проекта 1. Участники проектной деятельности 2. Стейкхолдеры, или группы влияния 3. Руководитель проекта 4. Команда управления, или рабочая группа проекта 5. Проектный офис 6. Мотивация в проекте 7. Взаимодействие участников проекта и материнской компании	УК-2 УК-3 ОПК-4	3	0,5	-	0,5	-	12
5.	Организационная структура управления проектом 1. Организационная структура управления и содержание проекта 2. Проект в функционально организованной структуре 3. Проект в матрично организованной структуре 4. Проект в проектно организованной структуре 5. Проект в структурах, организованных по смешанному принципу 6. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом 7. Внутренняя инфраструктура управления проектами	УК-2 УК-3 ОПК-4	3	0,5	-	2	-	12
6.	Планирование и оценка инновационного проекта 1. Приемы, инструментарий планирования и виды планов проекта 2. Планирование объема работ, декомпозиция проекта 3. Матрица ответственности 4. Планирование сроков реализации инновационного проекта 5. Планирование ресурсов проекта 6. Смета затрат проекта 7. Оценка эффективности инвестиционного проекта	УК-2 ОПК-4	3	0,5	-	4	-	12
7.	Реализация, мониторинг и контроль инновационного проекта 1. Сценарии реализации проекта в зависимости от условий внутренней и	УК-2 ОПК-4	3	0,5	-	0,5	-	12

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	внешней среды 2. Мониторинг проекта 3. Контроль хода выполнения проекта. Освоенный объем 4. Управление ошибками, проблемами и изменениями							
8.	Управление коммуникациями и поставками инновационного проекта 1. План коммуникаций проекта 2. Информационный офис проекта 3. Документация проекта 4. Планирование поставок и договоров 5. Тендера, или подрядные торги	УК-2 ОПК-4	3	0,5	-	0,5	-	12
9.	Управление качеством инновационного проекта 1. Современная концепция управления качеством проекта 2. Процессы управления качеством проекта 3. Функционально-стоимостной анализ 4. Функционально-физический анализ 5. Структурирование функций качества 6. Анализ последствий и причин отказов 7. Анализ затрат и доходов 8. Анализ ценности и стоимости качества 9. Методы контроля качества	УК-2 ОПК-4	3	-	-	0,5	-	15
10.	Управление рисками инновационного проекта 1. Риски и возможности инновационного проекта 2. Оценка устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, 3. Планирование управления рисками 4. Дерево рисков проекта 5. Методы определения вероятности и последствий рисков 6. Дерево решений 7. Анализ чувствительности 8. Методы минимизации проектных рисков	УК-2 ОПК-4	3	-	-	0,5	-	16
Итого				4	-	10	-	127

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

1. Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 189 с. – Режим доступа: [file:///D:/Downloads/Upravlenie\\_innovacionnymi\\_proektami\\_MU\\_po\\_samostojatelnoi\\_rabote\\_dlja\\_obuchajushchikhsja\\_napravlenija\\_38.04.02\\_Menedzhment\\_676889\\_v1.PDF](file:///D:/Downloads/Upravlenie_innovacionnymi_proektami_MU_po_samostojatelnoi_rabote_dlja_obuchajushchikhsja_napravlenija_38.04.02_Menedzhment_676889_v1.PDF)

2. Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности : рабочая тетрадь / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 103 с. – Режим доступа: [file:///D:/Downloads/Upravlenie\\_innovacionnymi\\_proektami\\_v\\_professionalnoi\\_dejatelnosti\\_Rabochaja\\_tetrad\\_dlja\\_napravlenija\\_38.04.02\\_Menedzhment\\_676278\\_v1.PDF](file:///D:/Downloads/Upravlenie_innovacionnymi_proektami_v_professionalnoi_dejatelnosti_Rabochaja_tetrad_dlja_napravlenija_38.04.02_Menedzhment_676278_v1.PDF)

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

### **7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</b>	
2	Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности
2	Ознакомительная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	
1	Менеджмент организации
2	Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности
2	Ознакомительная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</b>	
1	Менеджмент организации
2	Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности
2	Ознакомительная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

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

Индикаторы достижения компетенций: УК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. УК-2.3. Формирует план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения. УК-2.4. Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Устный опрос, реферат, контрольная работа, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена
---	---	--	--	---	--

### **УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели**

Индикаторы достижения компетенций: УК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели. УК-3.2. Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон. УК-3.3. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками,	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Устный опрос, реферат, контрольная работа, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена
---	---	--	--	---	--

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
команды. Организует обсуждение разных идей и мнений. УК-3.4. Владеет навыками лидера, умеет осуществлять руководство членами команды, распределяя и делегируя полномочия между ними для достижения оптимального результата УК-3.5. Знает основные правила и условия для организации эффективной командной работы; базовые принципы, определяющие план действий для достижения поставленной цели команды		задач с некоторыми недочетами	продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	приданы навыки при решении нестандартных задач	
<b>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</b>					
Индикаторы достижения компетенций: ОПК 4.1 Владеет современными практиками управления организацией, лидерскими и коммуникативными навыками ОПК 4.2 Демонстрирует способность выявлять и оценивать новые рыночные возможности и разрабатывать соответствующие им бизнес-модели организаций ОПК 4.3 Владеет методикой разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с	Устный опрос, реферат, контрольная работа, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена

## **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2)*

#### **Вопросы для устного опроса (приведены примеры)**

1. В чем заключается необходимость разработки инновационного проекта в процессе разработки инновационного продукта?
2. В чем основная необходимость разработки базового плана проекта?
3. Каковы особенности инновационного проекта, реализуемого на аграрном предприятии?
4. Каков порядок расчета затрат на реализацию инвестиционного проекта?
5. Какова структура и источники инвестиций, необходимых для реализации проекта?
6. Какие ключевые показатели используются для оценки инвестиционного проекта и выбора варианта инвестиционного проекта?
7. Дайте определение понятиям «проект» и «управление проектами».
8. Назовите отличительные характеристики проекта.
9. В чем заключается функциональное понимание проекта как области профессиональной деятельности?
10. В чем заключается системное понимание проекта?
11. В чем заключается отличие управления проектом от других видов управления?
  12. Дайте определение понятию «жизненный цикл проекта».
  13. Назовите фазы жизненного цикла проекта.
  14. Назовите базовые элементы управления проектом.
  15. Каким образом базовые элементы управления проектом взаимодействуют между собой?
16. Что собой представляет управленческая деятельность в процессе управления проектом?
17. Что собой представляет обеспечивающая деятельность в процессе управления проектом?
18. Дайте определение понятию «управленческое решение».
19. Назовите подсистемы управления проектом и укажите содержание каждой из них.
20. Какова сущность и отличительные черты терминальных проектов? Приведите примеры терминальных проектов.
21. Какова сущность и отличительные черты развивающих проектов? Какова цель управления развивающими проектами?

22. Какова сущность и отличительные черты открытых проектов? Каковы особенности управления открытыми проектами?

23. Какова сущность и отличительные черты мультипроектов? Каковы особенности мультипроектного управления?

24. Назовите характерные черты программы. Какова связь целей программы и целей проекта?

25. Что собой представляет портфель проектов? Назовите отличительные характеристики проектов, программ и портфелей.

26. Назовите этапы разработки плана управления качеством проекта.

27. Какие элементы включает документация по качеству проекта?

28. Какие элементы включает организационное обеспечение управления качеством проекта?

### **Рефераты (приведены примеры)**

1. Процесс разработки и реализации инновационного проекта.

2. Особенности управления инновационными проектами.

3. Оценка проекта, методы и модели.

4. Отраслевые особенности функционирования предприятий и их учет в процессе выбора организационной структуры управления.

5. Проблемы реструктуризации организационной структуры управления в процессе массовой реализации проектов.

6. Определение корректирующих действий в процессе реализации проекта.

7. Особенности мониторинга проекта в условиях неопределенности.

8. Принципы контроля освоенного объема проекта.

9. Ошибки, проблемы и изменения проекта.

10. Промежуточная оценка проекта в условиях реализации в сфере АПК.

11. Проблемы формирования коммуникаций проекта.

### **Вопросы для контрольных работ (приведены примеры)**

1. Планирование объема работ проекта, декомпозиция проекта.

2. Планирование сроков реализации инновационного проекта.

3. Планирование ресурсов проекта, зависимость затрат проекта от состояния бизнес-среды.

4. Разработки сметы затрат проекта.

5. Оценка эффективности инвестиционного проекта.

6. Современная концепция управления качеством проекта.
7. Процессы управления качеством проекта.
8. Функционально-стоимостной анализ.
9. Функционально-физический анализ.
10. Структурирование функций качества.
11. Анализ последствий и причин отказов.
12. Анализ затрат и доходов.
13. Управление финансовыми потоками проекта.
14. Анализ ценности и стоимости качества.
15. Методы контроля качества.
16. Приведите определение понятия «проект».
17. Назовите обязательные характеристики понятия «проект».
18. Назовите признаки проекта.
19. Назовите критические факторы успеха проекта.
20. В чем заключаются проблемы классификации проектов? Назовите существующие классификации.
21. Что лежит в основе деления проектов на терминальные, развивающиеся, открытые и мультипроекты?
22. Назовите области управления программой и их содержание.
23. Назовите виды деятельности по управлению программой.
24. В чем заключается суть управления портфелем?
25. Какова современная концепция управления качеством проекта?

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Управление проектом можно определить, как:
  - а) деятельность, базирующаяся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели
  - б) деятельность, осуществляемая регулярно в процессе осуществления производственной деятельности предприятия
  - в) деятельность, предполагающая систематическую, повторяющуюся совокупность действий по управлению предприятием
  - г) деятельность, направленную на выявление проблем предприятия и их снижение
2. К подсистемам управления проектом можно отнести:
  - а) управление содержанием
  - б) управление продолжительностью
  - в) управление стоимостью
  - г) управление учетом
3. Управление интеграцией проекта включает следующее:
  - а) разработка Устава проекта
  - б) разработка плана управления проектом

- в) мониторинг и контроль работ проекта
- г) создание иерархической структуры работ

4. Под бюджетом проекта обычно понимается:

а) структура, состав и значения статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта

б) структура, состав и значения статей расходов, необходимых для реализации проекта

в) структура, состав и значения статей доходов, возникающих в результате проекта

г) источники формирования затрат для реализации проекта

5. Управление качеством проекта включает в себя следующие процессы и работы:

а) определение того, какие из стандартов качества относятся к данному проекту

б) подтверждение качества

в) контроль качества

г) контроль затрат

6. Управление материально-техническим обеспечением проекта включает в себя следующие виды управления:

а) управление закупками

б) управление поставками

в) управление запасами

г) управление командой проекта

7. Управление коммуникациями проекта включает в себя следующие процессы и работы:

а) планирование коммуникаций

б) распространение информации

в) управление ожиданиями заинтересованных лиц

г) управление командой проекта

8. Управление рисками проекта включает в себя следующие процессы и работы:

а) планирование управления рисками

б) идентификация рисков

в) планирование реагирования на риски

г) устранение рисков

9. Управление замыслом или содержанием проекта включает в себя следующие процессы и работы:

а) определение и документирование потребности заинтересованных лиц проекта

- б) разработка детального описания проекта и продукта
- в) создание иерархической структуры работ
- г) разработка Устава проекта

10. Управление продолжительностью проекта включает в себя следующие процессы и работы:

- а) определение только тех работ, которые необходимы для создания или производства результатов проекта
- б) определение и документирование связей между работами
- в) оценка времени, необходимого для выполнения работ с учетом имеющихся ресурсов
- г) разработка Устава проекта

11. Управление затратами проекта включает в себя следующие процессы и работы:

- а) определение примерной стоимости денежных ресурсов для проекта
- б) формирование базового плана по стоимости
- в) контроль затрат
- г) разработка плана управления проектом

12. Ресурсы, как базовый элемент управления любым проектом, включают:

- а) человеческие ресурсы
- б) материальные ресурсы
- в) информационные ресурсы
- г) технологические ресурсы

13. Управление затратами проекта включает в себя следующие процессы и работы:

- а) определение примерной стоимости денежных ресурсов для проекта
- б) формирование базового плана по стоимости
- в) контроль затрат
- г) разработка плана управления проектом

14. Процесс планирования управления рисками предполагает ответы на следующие вопросы:

- а) кто выполняет обязанности по управлению рисками и как они распределены
- б) по какому временному плану осуществляется управление
- в) какими способами собирается информация и классифицируются риски
- г) каков источник финансирования проекта

15. К источникам информации для идентификации риска можно отнести:

- а) материалы аналогичных прошлых и текущих проектов в компании и за ее пределами
- б) анализ прямых участников и заинтересованных лиц
- в) финансовые документы проекта
- г) план развития компании

16. Целью реализации проекта является:

- а) решение тактических задач
- б) решение комплексной проблемы
- в) достижение превосходства в бизнесе
- г) реализация стратегии

17. Целью реализации программы является:

- а) решение комплексной проблемы
- б) достижение превосходства в бизнесе
- в) решение тактических задач
- г) решение оперативных задач

*Компетенция: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3)*

### **Вопросы для устного опроса (приведены примеры)**

1. Каков порядок построения численной матрицы разделения административных задач управления проекта?
2. Как определить трудоемкость выполнения работ проекта?
3. Какие факторы влияют на оценку трудоемкости работ, выполняемых различными участниками проекта?
4. Назовите базовые элементы управления проектом.
5. Каким образом базовые элементы управления проектом взаимодействуют между собой?
6. Что собой представляет управлеченческая деятельность в процессе управления проектом?
7. Что собой представляет обеспечивающая деятельность в процессе управления проектом?
8. Дайте определение понятию «управленческое решение».
9. Назовите подсистемы управления проектом и укажите содержание каждой из них.
10. Назовите основных участников проекта. Каковы их роли в проекте?
11. Какие действия включает управление заинтересованными лицами?
12. Назовите основные обязанности руководителя проекта.
13. Что собой представляет команда проекта? Чем обусловлена необходимость формирования команды проекта?

14. Каковы основные мероприятия плана развития команды проекта?
15. Каковы основные особенности мотивации в проекте?
16. В чем заключаются особенности реализации проекта в функционально организованной структуре?
17. В чем заключаются преимущества использования корпоративных функциональных структур для реализации проекта?
18. В чем заключаются проблемы использования корпоративных функциональных структур для реализации проекта?
19. Дайте определение экономической категории «риск». Чем определяется неопределенность условий, в которых реализуется проект?
20. Как идентифицировать риски в процессе управления проектом?
21. Назовите инструментарий идентификации рисков.
22. Как осуществляется качественная оценка рисков?
23. Как осуществляется количественная оценка рисков?

### **Рефераты (приведены примеры)**

1. Основное назначение и сфера использования численной матрицы разделения административных задач управления проектами (матрицу Разу).
2. Использование матрицы Разу при решении концептуальных задач развития предприятия.
3. Принципы выбора организационной структуры управления проектом.
4. Корпоративная культура и ее значение при выборе организационной структуры управления проектом.
5. Формирование информационного офиса проекта; факторы, определяющие его специфику.
6. Поставки и договоры, используемые в процессе разработки и реализации проекта.

### **Вопросы для контрольных работ (приведены примеры)**

1. Матрица ответственности, последовательность ее разработки.
2. Назовите ключевых активных непосредственных участников проекта. Каковы их роли в проекте?
3. Кого можно считать заинтересованными лицами проекта или стейкхолдерами (*stakeholders*)?
4. В чем заключается управление заинтересованными лицами проекта?
5. В чем заключаются жесткие и мягкие критерии, используемые при оценке потенциального руководителя проекта?
6. Каковы критерии формирования рабочей группы проекта?
7. По каким признакам можно судить об эффективной команде?
8. Каковы основные функции проектный офис (*Project management office*, или *PMO*)
9. Каковы особенности реализации инвестиционного проекта в функционально организованной структуре?

10. Каковы преимущества и недостатки использования корпоративных функциональных структур для управления и руководства проектами?

11. Какова роль посредников (*Liaison roles*) в рамках функциональной структуры для формирования горизонтальных связей?

12. Каковы преимущества и недостатки формирования команды проекта на базе одного и того же функционального подразделения?

13. Каковы преимущества и недостатки формирования команды проекта на базе нескольких функциональных подразделений.

14. Каковы особенности реализации инвестиционного проекта в проектно организованной структуре?

15. Назовите сильные и слабые стороны проектно-целевой организационной структуры, в рамках которой реализуется проект.

16. Назовите факторы, влияющие на выбор структуры руководства проектом.

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Укажите метод, используемый при оценке трудоемкости выполнения операций проекта:

- а) метод парного сравнения
- б) экспериментальный метод
- в) метод дисконтирования
- г) статистический метод

2. Укажите метод, позволяющий оценить вклад исполнителей в реализацию проекта:

- а) матрица Рazu
- б) матрица М. Портера
- в) PEST-анализ
- г) STEP-анализ

3. Матрица ответственности:

а) связывает конкретные пакеты работ и отдельные работы с командой и другими исполнителями

б) связывает отдельных исполнителей работ по проекту

в) связывает между собой конкретные пакеты работ

г) связывает все работы между собой с учетом их качества

4. Управление трудовыми ресурсами проекта включает в себя следующие процессы и работы:

- а) разработка плана трудовых ресурсов
- б) набор команды проекта
- в) управление командой проекта
- г) определение примерной стоимости денежных ресурсов для проекта

5. Три ключевые профессиональные компетенции в области управления проектами, наиболее часто встречающиеся в стандартах:

- а) мониторинг и контроль проекта
- б) интеграция и управление содержанием
- в) управление рисками
- г) управление заинтересованными лицами

6. Выберите личностные компетенции специалиста в области управления проектами, необходимость владения которыми прописывается в стандартах:

- а) эффективность
- б) лидерство
- в) обучение и развитие
- г) стрессоустойчивость

7. Выберите стандарты управления проектами по областям знаний:

- а) Practice Standard for Project Risk Management
- б) ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов
- в) Practice Standard for Earned Value Management
- г) The Standart For Portfolio management

8. Проектный офис – это:

- а) физическое или виртуальное подразделение, осуществляющее централизацию и координацию проектного управления в команде
- б) проектная документация по проекту
- в) перечень участников проекта и коммуникации
- г) план реализации проекта

9. Укажите тип организационной структура управления проектами, реализуемой в рамках материнской структуры организации для управления одним или несколькими проектами с глубокой интеграцией проектной и материнской структур:

- а) двойственная организационная структура
- б) проектно-матричная структура
- в) всеобщее управление проектами
- г) управление по проектам

10. Укажите тип организационной структуры управления проектами, совпадающий с материнской структурой, вся деятельность которой состоит из деятельности по управлению проектами:

- а) двойственная организационная структура
- б) всеобщее управление проектами
- в) проектно-матричная структура
- г) управление по проектам

*Компетенция: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4)*

### **Вопросы для устного опроса (приведены примеры)**

1. Какие приемы используются при разработке инновационного проекта?
2. Какие факторы внешней среды учитываются при разработке проекта и определения работ проекта?
3. Каждый ли проект можно считать инновационным?
4. Какова последовательность построения сетевого графика выполнения работ проекта?
5. Как определить пути на сетевом графике и выявить критический путь?
6. Как определить общий резерв времени для каждого пути, определить коэффициент напряженности сетевых путей?
7. Как рассчитать среднюю продолжительность работ?
8. Как рассчитать вероятность соблюдения директивных сроков выполнения работ?
9. Как оптимизировать сетевую модель по времени путем сокращения продолжительности критических работ?
10. Как оптимизировать сетевую модель по трудовым ресурсам путем их перераспределения?
11. Как оптимизировать сетевую модель по материальным ресурсам путем их перераспределения?
12. Как оценить устойчивость проекта к изменению факторов бизнес-среды?
13. Какие критерии рыночной привлекательности проекта используются при подготовке инвестиционного решения?
14. Почему выполнение проекта необходимо для реализации стратегии предприятия?
15. В чем заключаются особенности реализации инновационных проектов? Можно ли утверждать, что любой проект обладает определенным уровнем инновационности?
16. Как следует организовывать коммуникации с заинтересованными сторонами программы?
17. Что собой представляет качество проекта? Назовите основные положения концепции всеобщего управления качеством (TQM).

## **Рефераты (приведены примеры)**

1. Критерии и принципы оценки трудоемкости различных работ проекта.
2. Операции и функции проекта.
3. Особенности разработки проекта на предприятиях агропромышленного комплекса.
4. Влияние факторов внешней среды на условия реализации проекта.
5. Источники инвестиций проекта. Критерии, используемые при выборе источников инвестиций.
6. Государственная поддержка реализации проектов в различных сферах экономики.
7. Критерии оценки инновационного проекта.
8. Инвестиционный проект и организационная структура управления: взаимосвязь и взаимозависимость.
9. Проведение тендеров и подрядных торгов в процессе разработки и реализации проекта.
10. Особенности использования контрактов в российской практике управления проектом.
11. Области использования сетевых графиков проекта.
12. Методы оптимизации сетевых графиков проекта.
13. Зависимость уровня эффективности проекта от факторов внутренней и внешней среды.

## **Вопросы для контрольных работ (приведены примеры)**

1. Инновационный проект как способ реализации стратегии предприятия.
2. Приемы, инструментарий планирования и виды планов инновационного проекта.
3. Сценарии реализации проекта в зависимости от условий внутренней и внешней среды.
4. Мониторинг реализации проекта.
5. Контроль хода выполнения проекта.
6. Выбор сценариев реализации проекта.
7. План коммуникаций проекта.
8. Информационный офис проекта.
9. Документация проекта.
10. Планирование поставок и договоров.
11. Тендеры, или подрядные торги.
12. Оценка устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды.
13. Чем отличается управление проектом от управления предприятием?
14. Чем проект отличается от операционной деятельности предприятия?
15. Какова роль инновационного проекта в процессе внедрения

научных исследований и опытно-конструкторских разработок?

16. Назовите ключевые аспекты качества проекта.

17. Назовите структурные элементы и поясните сущность функционально-стоимостного анализа качества проекта.

18. Назовите структурные элементы и поясните сущность функционально-физического анализа качества проекта.

19. Поясните методику структурирования функций качества. Какова последовательность ее применения?

20. Поясните методику анализа цепочек создания стоимости и ценности.

21. Опишите и дайте общую характеристику методов контроля качества.

22. Чем обусловлена неопределенность условий, в которых реализуется проект?

23. В чем заключается сущность объективного и субъективного методов оценки вероятности рисков?

24. Назовите этапы процесса управления рисками, раскройте их содержание.

25. Какие варианты классификации рисков являются наиболее приемлемыми для проектов различных направлений деятельности?

26. Назовите источники информации, используемые для идентификации рисков.

27. Опишите механизм использования метода «дерево рисков» для выявления и анализа рисков.

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Выберите требования, которым должен отвечать план управления коммуникациями проекта:

- а) сформулированные требования к коммуникациям
- б) описание документов
- в) перечень отправителей и получателей информации
- г) затраты на коммуникации

2. Укажите полный перечень базовых элементов управления проектом:

- а) работы ресурсы, результаты, риски
- б) ресурсы, работы, результаты
- в) цели, ресурсы, работы
- г) цели, работы, результаты, варианты

3. Группа проектов и программ, направленных на достижение определенной стратегической цели компании, это:

- а) портфель проектов
- б) стратегия компаний
- в) план развития компаний

г) долгосрочный план развития компании

4. Целью планирования сроков проекта является:

а) построение расписания или графика проекта и определение его минимальной длительности

б) определения максимального срока выполнения работ по проекту

в) сокращение сроков выполнения работ по проекту

г) определение факторов, влияющих на сроки выполнения проекта

5. При планировании сроков проекта важно выполнение следующих требований:

а) наличие опыта у разработчиков проекта

б) участие в планировании руководителя проекта

в) наличие точной договоренности о предоставлении необходимых ресурсов

г) использование только собственных источников финансирования

6. Отправной точкой проектного управления является:

а) осознание цели проекта, которая характеризуется элементами новизны

б) разработка плана действий по реализации проекта

в) назначение команды проекта

г) назначение руководителя проекта

7. К уровням управления проектами относятся:

а) уровень целеполагания

б) уровень проектирования

в) уровень реализации

г) уровень программирования

8. К причинам, определяющим необходимость управления проектом, можно отнести:

а) невозможность отдельного индивидуума справиться с решением большого объема задач

б) необходимость обеспечения, координации и эффективного использования ресурсов

в) необходимость внешнего финансирования проекта

г) необходимость опираться на мировой опыт проектирования

9. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

а) работы, ресурсы, результаты, риски

б) ресурсы, работы, результаты

в) цели, ресурсы, работы

г) затраты, цены, объемы

10. Ресурсы, как базовый элемент управления любым проектом, включают:

- а) человеческие ресурсы
- б) материальные ресурсы
- в) информационные ресурсы
- г) технологические ресурсы

11. К видам управленческой деятельности относятся:

- а) планирование
- б) организация
- в) анализ
- г) администрирование

12. Субъективный метод определения нежелательных событий в процессе управления рисками предполагает:

- а) использование прошлого опыта и интуиции
- б) вычисление частоты, с которой тот или иной результат был получен в аналогичных условиях
- в) сбор и обработку статистической информации
- г) вычисление вероятностей возникновения событий на основании точной информации о проекте

13. Ориентированный граф представляет собой:

- а) граф, линии которого изображаются в виде направленных отрезков (стрелок)
- б) граф, ребра которого не пересекаются
- в) граф, не имеющий в себе замкнутых контуров
- г) граф, вершины которого соединяются простыми (не направленными) отрезками

14. В сетевых моделях событие, которым завершается несколько работ носит наименование:

- а) исходное событие
- б) простое событие
- в) сложное событие
- г) нулевое событие

15. В сетевой модели критический путь представляет собой:

- а) путь сетевого графика с кратчайшей длиной
- б) путь сетевого графика с максимальной длиной
- в) путь с наибольшим количеством работ
- г) средняя арифметическая всех путей сетевого графика

16. «Сшивание» сетевых графиков представляет собой процесс:

- а) повышения уровня детализации сетевого графика

- б) объединения нескольких сетевых графиков в один
- в) снижения коэффициента сложности сетевого графика
- г) структуризации сетевого графика по работам

17. Укажите метод, позволяющий оптимизировать продолжительность выполнения работ с учетом их стоимости:

- а) GERT
- б) PERT/COST
- в) ПАТТЕРН-метод
- г) метод оценки и пересмотра планов

18. Если продолжительность работы увеличить на величину частного резерва времени, то продолжительность критического пути:

- а) увеличится на величину частного резерва
- б) не изменится
- в) увеличится в два раза
- г) уменьшится

19. Масштабный сетевой график представляет собой:

- а) сетевой график, построенный в масштабе времени
- б) сетевой график, масштаб которого равен средней продолжительности выполнения критических работ
- в) сетевой график, привязанный к календарю
- г) сетевой график, масштаб которого больше средней продолжительности выполнения критических работ

20. Оптимизация сетевой модели может проводиться по следующим параметрам:

- а) по стоимости работ
- б) по качеству материалов
- в) по трудовым ресурсам
- г) по информационным ресурсам

21. Оптимизация сетевого графика по времени производится в случаях:

- а) когда проект не укладывается в директивные сроки
- б) когда проект заканчивается раньше запланированного времени
- в) когда имеются бюджетные ограничения
- г) по желанию заказчика

22. Анализ чувствительности проекта, или метод вариации параметров, заключается в исследовании изменений следующих интегральных показателей эффективности проекта:

- а) чистый дисконтированный доход
- б) внутренняя норма доходности
- в) срок окупаемости

г) прибыль

23. К параметрам при проведении анализа чувствительности можно отнести:

- а) инвестиционные затраты
- б) объем производства
- в) издержки производства
- г) каналы реализации

**Кейс-задание.** Используется в качестве мультикомпетентностного оценочного средства для компетенций: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2), Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3), Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4).

### **Создание цветного лазерного принтера для потребителя и аграрного рынка мелкого бизнеса.**

Три года назад стратегическая группа управления установила цель: создать цветной лазерный принтер для потребителя и аграрного рынка мелкого бизнеса стоимостью менее 200 долл. Несколько месяцев спустя старшие менеджеры встретились, чтобы обсудить новый продукт. Результатом этой встречи стали выработка общих технических спецификаций и главных задач, определение даты выпуска продукта и стоимости, основанной на предшествующем опыте.

Позже провели собрание для менеджеров среднего звена, чтобы ознакомить их с проектными целями, главными обязанностями, датой начала проекта и передать важность соблюдения даты выпуска изделия на рынок, не превысив при этом оценку затрат. Члены всех отделов очень волновались. Хотя каждый оценивал риски как высокие, обещанная награда для компании очень привлекала всех. Несколько участников подвергли сомнению продолжительность и оценку проекта. Разработчиков тревожила технология для высококачественного изделия ценой меньше 200 долл. Но, воодушевленные идеей, все согласились, что проект выполнимый. Цветной лазерный принтер получил самый высокий проектный приоритет в компании.

Анна была отобрана на роль менеджера проекта. За ее плечами 15-летний опыт, включая успешное управление несколькими проектами, связанными с принтерами для коммерческих рынков. Она быстро организовала встречу с главными стейкхолдерами, чтобы создать WBS с

идентификацией наборов работ. Анна популярно объяснила, что ей нужны оценки сроков и затрат от тех специалистов, которые будут заниматься работой, или от тех, кто имеет наиболее ценный опыт. Также по одной оценке могли давать разные люди, что было даже предпочтительней. На оценки отводилось 2 недели

Компилируемые оценки были помещены в WBS/OBS и, оказалось, содержали ошибки. Оценка затрат превзошла оценку высшего руководства на 1 млн 250 тыс. долл., или на 20%! Оценка времени также нуждалась в значительной корректировке. Был предложен «мозговой штурм». Некоторые из предложений для мозгового штурма упомянуты ниже.

- Изменить объем проекта.
- Поручить разработку технологии внешнему подрядчику.
- Использовать матрицу приоритета, чтобы вынудить руководство расставить приоритеты.
- Установить сотрудничество с другой компанией или создать исследовательский консорциум для совместных затрат и рисков по новой технологии.
- Отменить проект.
- Провести исследования, окупает ли лазерный принтер расходы на него.

В конце концов, согласились, что можно успеть к дате выпуска продукта на рынок, но за дополнительные затраты.

Анна встретилась с менеджерами отдела маркетинга (Иван), производственного отдела (Александр) и отдела проектов (Юрий), с которыми обсудила некоторые идеи по сокращению затрат. Юрий заметил: «Я не хочу сообщать руководству высшего звена, что его оценка стоимости ниже реальной на 1 млн 250 тыс. долл.! Удачи, Анна».

### **Вопросы и задания:**

1. Что бы вы сделали в этой ситуации, если бы являлись управляющим проектом?
2. Правильно ли вело себя высшее руководство, делая оценку проекта?
3. Какие методы оценки больше подошли бы для такого значимого проекта как этот?
4. Целесообразно ли реализовать проект с точки зрения экономической безопасности?
5. Определите процедуру мониторинга проекта.
6. Сформируйте процедуру контроля хода выполнения проекта.
7. Определите элементы и объекты контроля выполнения проекта.
8. Сформируйте процедуру контроля финансовых затрат проекта.
9. Определите порядок формирования отчета об отклонениях проекта.

## **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля**

*Компетенция: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2)*

### **Вопросы к экзамену:**

1. Управление процессом разработки и реализации инновационного проекта.
2. Приемы, инструментарий планирования и виды планов проекта.
3. Базовый план проекта, его структур и процесс разработки.
4. Управление процессом реализации проекта.
5. Мониторинг проекта, осуществление корректировочных работ.
6. Контроль хода выполнения проекта. Понятие освоенного объема.
7. Анализ и прогнозирования состояния проекта с помощью метода освоенного объема.
8. Функционально-стоимостной анализ проекта.
9. Функционально-физический анализ проекта.
10. План прибылей и убытков проекта, его предназначение, структура и порядок составления.
11. План денежных потоков проекта, его структура и порядок разработки.
12. Структура денежных притоков и денежных оттоков плана денежных потоков проекта.
13. Баланс проекта, его структура и порядок разработки.
14. Виды анализа инвестиционных проектов: технический, коммерческий, организационный, экономический, финансовый, экологический, социальный.
15. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
16. Процессы оценки эффективности проекта, их содержание и последовательность осуществления.
17. Особенности оцени проектов, реализуемых в аграрных предприятиях.
18. Функциональное понимание инновационного проекта.
19. Системное понимание проекта.
20. Отличие управления проектами от других видов управления.
21. Роль проектного управления в процессе комплексного анализа экономической безопасности предприятия.
22. Базовые элементы управления проектом.
23. Классификация проектного управления.
24. Управление программой.
25. Управление портфелем.
26. Проблемы классификации проектов.
27. Терминалные проекты, их сущность, специфические особенности управления терминальными проектами.

28. Развивающиеся проекты, их сущность, специфические особенности управления развивающимися проектами.

29. Открытые проекты, их сущность, специфические особенности управления открытыми проектами.

30. Мультипроекты, их сущность, специфические особенности управления мультипроектами.

31. Управление процессом реализации проекта.

32. Мониторинг проекта, осуществление корректировочных действий.

33. Контроль хода выполнения проекта. Освоенный объем.

34. Управление ошибками, проблемами и изменениями.

35. Современная концепция управления качеством проекта.

36. Процессы управления качеством проекта.

37. Функционально-стоимостной анализ.

38. Функционально-физический анализ.

39. Структурирование функций качества проекта.

### ***Практические задания для экзамена (приведены примеры):***

#### ***Задание 1.***

Проанализируйте учебный план, в соответствии с которым реализуется учебный процесс. Определите основные виды коммуникаций реализуемого проекта. Составьте план коммуникаций.

#### ***Задание 2.***

Разработайте план проведения совещаний по реализуемому учебному проекту. Классифицируйте совещания по типам.

#### ***Задание 3.***

Разработайте карточку проекта. Разработайте сводный реестр проектов. В процессе разработки примените проектную специфику.

#### ***Задание 3.***

В таблице приведены денежные потоки, относящиеся к операционной, инвестиционной и финансовой деятельности (без учета знака). Распределите денежные потоки по видам деятельности и сделайте оценку финансовой состоятельности проекта.

Денежный поток	1 год	2 год	3 год
Выручка от реализации	0	600	600
Текущие затраты (без амортизации)	0	200	200
Налоги	0	70	75
Проценты по кредиту	0	120	100
Инвестиционные затраты	1000	0	0
Привлечение кредита	600	0	0
Погашение основного долга по кредиту	0	100	100
Вложение собственных средств	400	0	0
Дивиденды	0	21	22

#### **Задание 4.**

Рассчитайте чистую текущую стоимость проекта развития организации (в рублях), если размер инвестиций составляет 500 тыс. руб., ежегодный приток денежных средств от реализации проекта – 100 тыс. руб. на протяжении 10 предстоящих лет, Стандартный уровень доходности по альтернативным формам инвестирования составляет на момент проведения анализа 10% ( $PVA_{10,10\%} = 6,145$ ).

#### **Задание 5.**

Компания X – лидер рынка моторных лодок. Руководство компании приняло решение о диверсификации производства посредством использования своих технологий в изготовлении моторных лодок. Какая структура управления проектом является наилучшей для этого проекта? Какая информация необходима для принятия решения?

#### **Задание 6.**

Компания разрабатывает новую модель холодильника (пылесоса, стиральной машины, кондиционера, посудомоечной машины). Используя методику структурирования функций качества (*Quality Function Deployment – QFD*), определите исходные данные технического задания для проектирования и разработки новой модели.

#### **Задание 7.**

Разработайте план по качеству для компании, производящей продукты питания, включающий следующие разделы:

1. Установление перечня измеряемых показателей качества проекта: требования к качеству продукции, ее хранению и транспортировке; требования к компетенции членов команды; время поступления сырья и требования к его качеству и т. д.

2. Используемые стандарты и нормативы качества: ГОСТы, ТУ, СНиП, ЕСКД, ЕНиР, внутренние стандарты (СМК, регламент по управлению проектами и т. д.).

3. Сравнение параметров проекта с требованиями стандартов и нормативов, установление несоответствия.

4. Установление возможных допусков отклонений показателей качества от стандартов, при превышении которых следует предпринимать действия по корректировке качества.

5. Назначение ответственных за проведение корректировок процессов, разработка документов по формированию процедуры проведения корректирующих действий, установление дат контроля качества.

#### **Задание 8.**

Укажите характеристики организационных структур управления проектом

Характеристика проекта	Функциональная	Матричная			Проектно-целевая
		слабая	сбалансированная	сильная	
Полномочия руководителя проекта					
Доля организационных ресурсов, задействованных для выполнения проекта, %					
Роль руководителя проекта					
Обычные названия руководителя проекта					
Статус команды проекта					

### Задание 9.

Среди перечисленных видов деятельности выделите проекты.

1. Конспектирование лекций и выполнение заданий.
2. Разработка курсового проекта.
3. Исполнение гаммы на рояле.
4. Сочинение сюиты для фортепиано с оркестром.
5. Приклеивание товарной марки на коробки с товаром.
6. Разработка проекта по производству оборудования для наклеивания товарных марок на коробки с товаром.
7. Серийное производство самокатов.
8. Разработка модификации самокатов с автоматическим управлением.

### Задание 10.

Внесите название вида проекта (терминальный, развивающийся, открытый и мультипроект) в выделенные ячейки таблицы. При этом учитывайте его содержание (неограниченное или ограниченное) и цель (терминальная или нетерминалная).

Цель	Содержание		Терминальная
	Неограниченное	Ограниченнное	
Нетерминальная			Нетерминальная
	Неограниченное	Ограниченнное	
Содержание			

### Задание 11.

Сравните проект, программу и портфель по основным характеристикам, приведенным в таблице, и заполните таблицу.

<b>Характеристика</b>	<b>Проект</b>	<b>Программа</b>	<b>Портфель</b>
Содержание, уровень его конкретности и ограниченности			
Отношение руководители к изменениям			
Критерии успеха			
Стиль руководства и лидерства			
Предмет управления			
Уровень коммуникаций руководителя и исполнителей			
Функции руководителя			

*Компетенция: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3)*

### ***Вопросы к экзамену:***

1. Взаимодействие участников проекта и материнской компании в процессе обеспечения экономической безопасности.
2. Организационная структура управления и содержание проекта.
3. Проект в функционально организованной структуре.
4. Проект в матрично организованной структуре.
5. Проект в проектно организованной структуре.
6. Проект в структурах, организованных по смешанному принципу.
7. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом в процессе обеспечения экономической безопасности.
8. Внутренняя инфраструктура управления проектами.
9. Участники проектной деятельности, их роль в управлении проектами.
10. Стейкхолдеры, или группы влияния, управление стейкхолдерами.
11. Руководитель проекта, его обязанности и роль в управлении проектами.
12. Команда управления, или рабочая группа проекта, порядок ее формирования и функционирования.
13. Признаки эффективной и неэффективной команды проекта.
14. Проектный офис, его назначение.
15. Мотивация в проекте, ее особенности и порядок осуществления.

### ***Практические задания для экзамена (приведены примеры)***

#### ***Задание 1.***

Приведите сравнительную характеристику плюсов и минусов привлечения «своих» и «чужих» руководителей проекта по приведенной схеме.

	Плюсы	Минусы
«Свой»		
«Чужой»		

### **Задание 2.**

Определите зависимость организационной структуры от содержания проекта, уровня структуризации и системы взаимоотношений участников проекта. Эффективность применения организационных структур в зависимости от схемы взаимоотношений участников и содержания проекта представьте с использованием следующих условных знаков:

- низкая эффективность применения
- + скорее низкая, нежели высокая эффективность применения
- + – скорее высокая, нежели низкая эффективность применения
- + высокая эффективность применения
- + + очень высокая эффективность применения

Результаты представьте в таблице.

Организационная структура	Выделенная структура	Управление по проектам	Всесообщее управление проектами	Двойственная организационная структура	Сложные структуры управления проектами		
					управление – функция заказчика	управление – функция генподрядчика	управление – функция управляющей фирмы
Функциональная структура							
Посредники							
Команды							
Слабая матрица							
Сбалансированная матрица							
Сильная матрица							
Проектно-целевая структура							
Смешанная структура							

**Компетенция:** Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4)

### **Вопросы к экзамену:**

1. Оценка факторов внешней и внутренней среды, влияющих на процесс управления инновационным проектом.
2. Необходимость разработки проекта при внедрении технологических и продуктовых инноваций.
3. Планирование объема работ, декомпозиция проекта.
4. Планирование сроков реализации инновационного проекта.
5. Планирование ресурсов проекта и источников их получения.
6. Оценка влияния ресурсной обеспеченности инновационного проекта на уровень его эффективности.
7. Смета затрат проекта, процесс ее разработки.
8. Особенности оценки проектов, реализуемых на действующем предприятии.
9. Инвестиционный план и финансирование проекта. Определение потребности в инвестициях.
10. Способы и формы финансирования инвестиционных проектов.
11. Источники финансовых средств: собственные средства, заемные и привлеченные средства.
12. Ссуды, используемые для финансирования инвестиций.
13. Место инновационного проекта в системе принятия оптимальных организационно-управленческих решений.
14. Роль инновационного проекта в процессе внедрения научных исследований и опытно-конструкторских разработок.
15. Современная концепция управления инновационным проектом.
16. Признаки инновационного проекта.
17. Критические факторы успеха проекта.
18. Жизненный цикл проекта, роль исследования жизненного цикла проекта в процессе обеспечения экономической безопасности.
19. Характеристика видов деятельности по управлению проектом.
20. Подсистемы управления проектом.
21. Иерархия «проект — программа — портфель — стратегия».
22. Оценка устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды,
23. Риски и возможности инновационного проекта
24. Планирование управления рисками
25. Дерево рисков проекта
26. Методы определения вероятности и последствий рисков
27. Дерево решений
28. Анализ чувствительности
29. Методы минимизации проектных рисков

**Практические задания для экзамена (приведены примеры):**

**Задание 1.**

Общий резерв времени сетевого графика бизнес-плана составляет 20 дней, продолжительность критического пути – 80 дней, продолжительность отрезков критического пути, совпадающих с максимальным путем, которому принадлежит данная работа, составляет 40 дней. Рассчитайте коэффициент напряженности работы

**Задание 2.**

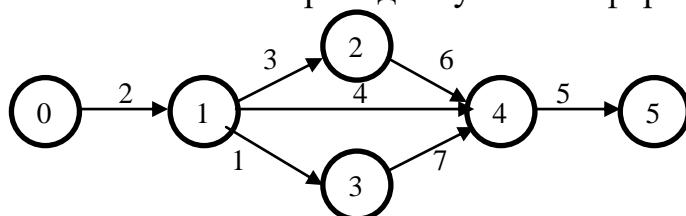
Оптимистическая оценка продолжительности работ сетевого графика бизнес-плана равна 10 дням, пессимистическая – 13 дням. Рассчитайте дисперсию оценки продолжительности работ сетевого графика.

**Задание 3.**

Сумма дисперсий оценки продолжительности работ сетевого графика, лежащих на критическом пути, составляет 2,45. Рассчитайте среднее квадратическое отклонение длины его критического пути.

**Задание 4.**

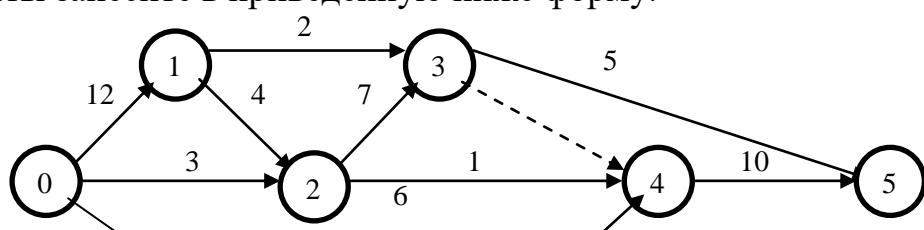
Рассчитайте табличным методом представленный сетевой график. Результаты занесите в приведенную ниже форму.



$i-j$	$T_{i-j}^{\text{ph}}$	$T_{i-j}^{\text{po}}$	$T_{i-j}^{\text{no}}$	$T_{i-j}^{\text{ph}}$	$R_{i-j}$	$r_{i-j}$
0–1						
1–2						
1–3						
1–4						
2–4						
3–4						
4–5						

**Задание 5.**

Рассчитайте табличным методом представленный сетевой график. Результаты занесите в приведенную ниже форму.



$i-j$	$T_{i-j}^{\text{ph}}$	$T_{i-j}^{\text{po}}$	$T_{i-j}^{\text{no}}$	$T_{i-j}^{\text{nh}}$	$R_{i-j}$	$r_{i-j}$
0–1						
4–5						

### Задание 6.

Постройте сетевой график проекта по исходным данным, представленным в таблице. Определите критический путь, подкритические работы и коэффициент напряженности работ.

$h-i$	$i-j$	$t_{i-j}$
–	$a$	3
–	$\bar{b}$	1
$a$	$\bar{e}$	3
$\bar{b}$	$\bar{e}$	7
$\bar{b}, e$	$\bar{\delta}$	4
$e, \bar{\delta}, \bar{e}$	$e$	7
$e$	$\bar{ж}$	9

### Задание 7.

В таблице представлена последовательность работ, наиболее вероятная (m), оптимистическая (a) и пессимистическая (b) продолжительность работ по проекту. Постройте и рассчитайте сетевой график. Определите вероятность того, что проект завершится за 50 дней.

$h-i$	$i-j$	m	a	b
–	$a$	3	2	4
–	$\bar{b}$	12	10	20
$a$	$\bar{v}$	5	4	12
$\bar{b}$	$\bar{g}$	4	2	6
$\bar{g}, a$	$\bar{d}$	3	3	3
$\bar{b}$	$\bar{e}$	4	3	5
$v, d, e$	$\bar{ж}$	10	8	18
$\bar{ж}$	$\bar{z}$	3	2	4
$\bar{ж}$	$\bar{i}$	2	2	2
$\bar{z}$	$\bar{k}$	5	4	6
$\bar{k}$	$\bar{l}$	4	2	12

### Задание 8.

Для выполнения строительных работ по проекту еженедельно может поступать не более  $500 \text{ м}^3$  бетона. В таблице представлены параметры сетевого графика проекта до оптимизации. Необходимо оптимизировать сетевой график проекта таким образом, чтобы ограничения не привели к увеличению продолжительности проекта.

Коды работы		Параметры графика до оптимизации		Потребность в бетоне, м <sup>3</sup>	Рабочее время графика в неделях				
i	j	t <sub>i-j</sub>	r <sub>i-j</sub>		1	2	3	4	5
0	1	1	0	300					
0	2	1	1	400					
1	2	1	0	300					
1	3	1	2	500					
2	3	2	0	400					
2	4	1	2	400					
3	4	1	0	100					
Возможный объем поставки									

### Задание 9.

Постройте сетевую матрицу проекта, комплекс работ, продолжительность и ответственные исполнители по которому представлены в таблице.

h-i	i-j	t <sub>i-j</sub>	Ответственный исполнитель
—	а	3	планово-экономический отдел
—	б	4	технический отдел
а	в	4	планово-экономический отдел
б	г	6	технический отдел
в	д	5	планово-экономический отдел
—	е	7	отдел материально-технического снабжения
в, е	ж	4	планово-экономический отдел

### Задание 10.

В ходе реализации проекта была получена дополнительная маркетинговая информация об изменении спроса на продукцию. По сравнению с плановыми показателями ожидается либо увеличение, либо уменьшение спроса. Исходя из этого руководитель проекта рассматривает три возможных варианта решения относительно содержания проекта:

- вариант 1 – увеличить мощности производства путем установки нового, более производительного, но вместе с тем более дорого оборудования, что потребует полного пересмотра содержания проекта;
- вариант 2 – построить завод той же мощности, что была запланирована, но организовать двухсменную работу. Этот вариант требует дополнительных согласований и проектных работ;
- вариант 3 – построить завод той же мощности, что была запланирована и организовать работу в одну смену, приняв все риски по проекту.

Повышение спроса на 15% ожидается с вероятностью 0,6, а снижение спроса на 5% – с вероятностью 0,4.

В таблице представлены денежные потоки по каждому из рассматриваемых вариантов.

Вариант решения	Падение спроса на 5%	Повышение спроса на 15%
Вариант 1	260	440
Вариант 2	300	420
Вариант 3	300	340

Постройте дерево решений по проекту с численными показателями. Рассчитайте дерево решений и определите оптимальное решение по показателю ожидаемой денежной стоимости.

### ***Задание 11.***

При планировании проекта в ходе анализа отрасли были получены сведения, что в первый год реализации проекта на рынке могут произойти следующие изменения: повышение спроса с вероятностью 0,6 или снижение спроса с вероятностью 0,4.

Ситуация на рынке в течение второго года реализации проекта оценивается следующим образом:

- повышение спроса – 0,4
- стабилизация спроса – 0,4
- снижение спроса – 0,2

В сложившихся условиях возможно два варианта решений:

вариант 1 – расширение мощностей;

вариант 2 – организация двухсменной работы.

В таблице представлены денежные потоки по каждому из рассматриваемых вариантов.

Вариант решения	Падение спроса	Стабилизация спроса	Повышение спроса
Вариант 1	260	330	440
Вариант 2	300	400	420

Постройте дерево решений, определите оптимальное решение на основе показателя ожидаемой денежной стоимости из следующих возможных вариантов:

- а) расширение мощностей в первый год и организация двухсменной работы во второй год;
- б) организация двухсменной работы в первый год и расширение мощностей во второй год;
- в) организация двухсменной работы в первый и второй год.

## **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

**Критериями оценки устного опроса** является способность наиболее полно и точно раскрыть поставленный вопрос, умение приводить примеры.

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями, дает полный ответ на поставленных вопрос, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, который показал полные знания заданного вопроса, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала по заданному вопросу в объеме достаточном и необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы, знаком с основной литературой, рекомендованной программой.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который не знает ответ на вопрос или допускает грубые ошибки.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «**отлично**» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «**хорошо**» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «**удовлетворительно**» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «**неудовлетворительно**» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «**хорошо**» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов

преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 % тестовых заданий;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

## **Критерии оценки на экзамене**

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 244 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1124349>

2. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. – 256 с. : ил. – (Высшее образование). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1039340>

3. Соколова, А. П. Управление инновационными проектами : учеб. пособие / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 191 с. – Режим доступа:

[file:///C:/Users/User/Downloads/Upravlenie\\_innovacionnymi\\_proektami\\_Uchebnoe\\_posobie\\_642787\\_v1.PDF](file:///C:/Users/User/Downloads/Upravlenie_innovacionnymi_proektami_Uchebnoe_posobie_642787_v1.PDF)

4. Управление инновационными проектами: учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов; Под ред. В. Л. Попова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 336 с. : – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1052440>

5. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 349 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/997138>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Богомолова, А. В. Управление ресурсами проекта : учебное пособие / А. В. Богомолова. – Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2014. – 160 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72204.html>

2. Богомолова, А. В. Управление инновациями : учебное пособие / А. В. Богомолова. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2015. – 144 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72063.html>

3. Букунов, С. В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project : учебное пособие / С. В. Букунов, О. В. Букунова. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. – 72 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>

4. Иванилова, С. В. Управление инновационными проектами : учебное пособие для бакалавров / С. В. Иванилова. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 188 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66843.html>

5. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., – 3-е изд. – М.: Альпина Пабл., 2016. – 354 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/912559>

6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 174 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1006769>

7. Минько, Э. В. Оптимальное управление коммерческими проектами : учебное пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 976 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74227.html>

8. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие / Г. А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 224 с. + Доп. материалы – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1055100>

9. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 273 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1221080>

## **9 Перечень ЭБС, профессиональных баз данных, информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### **Информационно-телекоммуникационные ресурсы сети «Интернет»:**

Биржа инновационных проектов <http://www.inn-ex.ru>

Журнал «Вопросы инновационной экономики»  
<https://1economic.ru/journals/vinec>

Журнал «Инновации в менеджменте» <http://innmanagement.ru>

Журнал «Инновации и инвестиции» <http://www.innovazia.ru>

Журнал «Инновационная деятельность»  
<http://www.sstu.ru/nauka/nauchnye-izdaniya/innovatsionnaya-deyatelnost/>

Журнал «Инновационное развитие экономики»  
<http://www.ineconomic.ru>

Журнал «Мир инноваций» <http://www.mirinn.ru>

Журнал «Проблемы прогнозирования» <https://ecfor.ru/nauchnye-izdaniya/problemy-prognozirovaniya/arhiv-nomerov/>

Инновационный центр «Сколково» <https://sk.ru>

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: <https://programs.gov.ru/>

Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития <http://oecdru.org>

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга <http://www.rbcholding.ru>

Официальный сайт Федерального Агентства по Науке и Инновациям: <http://www.rusnanonet.ru/nns/17780/>

Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ <http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=109>

Полпред <https://www.polpred.com>

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» <http://innovation.gov.ru/page/1139>

Федеральная служба государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 189 с. – Режим доступа: [file:///D:/Downloads/Upravlenie\\_innovacionnymi\\_proektami\\_MU\\_po\\_samostojatelnoi\\_rabote\\_dlja\\_obuchajushchikhsja\\_napravlenija\\_38.04.02\\_Menedzhment\\_676889\\_v1.PDF](file:///D:/Downloads/Upravlenie_innovacionnymi_proektami_MU_po_samostojatelnoi_rabote_dlja_obuchajushchikhsja_napravlenija_38.04.02_Menedzhment_676889_v1.PDF)

2. Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности : рабочая тетрадь / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 103 с. – Режим доступа: [file:///D:/Downloads/Upravlenie\\_innovacionnymi\\_proektami\\_v\\_professionalnoi\\_djatelnosti\\_Rabochaja\\_tetrad\\_dlja\\_napravlenija\\_38.04.02\\_Menedzhment\\_676278\\_v1.PDF](file:///D:/Downloads/Upravlenie_innovacionnymi_proektami_v_professionalnoi_djatelnosti_Rabochaja_tetrad_dlja_napravlenija_38.04.02_Menedzhment_676278_v1.PDF)

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети

"Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1.	Консультант Плюс	Правовая	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
2.	Гарант	Правовая	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
3.	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://www.elibrary.ru/">https://www.elibrary.ru/</a>
4.	Росстат	Универсальная	<a href="https://rosstat.gov.ru">https://rosstat.gov.ru</a>
5.	Росинформагротех	Универсальная	<a href="https://rosinformagrotech.ru">https://rosinformagrotech.ru</a>

## **12. Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов**

Входная группа в главный учебный корпус и корпус зооинженерного факультета оборудованы пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

<b>№ п/ п</b>	<b>Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотрен-</b>	<b>Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно- наглядных пособий и используемого программного обеспечения</b>	<b>Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой</b>

	ных учебным планом образовательной программы		форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Управленческая экономика	<p>Помещение №221 ГУК, площадь – 101 м<sup>2</sup>; посадочных мест – 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; программное обеспечение.</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13, здание главного учебного корпуса
2	Управленческая экономика	<p>Помещение №114 ЗОО, площадь — 43м<sup>2</sup>; посадочных мест – 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13, здание учебного корпуса зоотехнического факультета

### **13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов**

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и

восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

### **Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ**

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li><li>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</li></ul>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li><li>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</li></ul>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</li></ul>

## **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата  
(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности  
передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
  - опора на определенные и точные понятия;
  - использование для иллюстрации конкретных примеров;
  - применение вопросов для мониторинга понимания;
  - разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
  - увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также

пребывания них;

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;

– наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

– чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

– соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

– минимизация внешних шумов;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств

коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

#### **(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.