

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и  
управления

Е.В. Добренькова  
«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и  
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

### **Б1.О.25 Управление проектами**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.02 «Менеджмент»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Менеджмент организаций», «Менеджмент в спорте», «Управление проектами в рекламе и связях с общественностью», «Менеджмент организации в туризме и гостеприимстве»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

2024

1

Автор (ы)

Е.Я. Анисимов

---

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпряхкина, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5).

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	19
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	26
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	41
9. Материально-техническое обеспечение.....	44

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.О.25 «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ» входит в блок основной части по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент организации (в спорте)».

Целью изучения данной дисциплины является формирование глубоких теоретических знаний о современных технологиях управления проектами и ознакомление с принципами использования проектного управления в задачах будущей профессиональной деятельности.

Задачи освоения учебной дисциплины:

- ознакомление с основными понятиями и категориями, применяемыми в управлении проектами;
- анализ основных классификаций, целей, стратегий, параметров проектов и их окружения, методов управления проектами;
- изучение целей, фаз и структуры проектов;
- планирование потребности в использовании ресурсов;
- проведение проектного анализа, экспертизы проектов;
- исследование методов и приемов управления проектами;
- изучение организационных форм управления проектами;
- организация системы многопроектного управления;
- оценка эффективности и обеспечение прибыльности проекта через определенный период;
- поиск способов, средств и резервов максимального повышения эффективности инвестиционных проектов;
- изучение методологии разработки планов и прогнозов социально-экономического развития территорий.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ИОПК-4.1. Осуществляет планирование деятельности, используя и оценивая новые возможности	<u>Знать:</u> - содержание понятий «проект», «цель проекта», «задачи проекта», «результат проекта», классификации проектов; <u>Уметь:</u> - формулировать проблему, цель и задачи проекта; <u>Владеть:</u>

			- навыками определения взаимосвязи задач проекта и их ранжирования.
		ИОПК-4.2. Реализует проектную деятельность	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные способы сбора, обработки и анализа экономической информации с использованием традиционных и автоматизированных информационных систем в ходе аналитического обоснования экономических решений.</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работать с массивом профессиональных источников, необходимых для разработки вариантов экономических решений.</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками построения логически выдержанных заключений по результатам аналитического обоснования экономических решений.</li> </ul>

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к основной части по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ» изучается на 3 и 4 курсах в 6 и 7 семестрах по очной и очно-заочной формам обучения.

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 7 зачетных единиц (ЗЕ), 252 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 6 семестр	Часы по семестрам 7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	84	32	52
В том числе:			
Лекции (Л)	32	16	16

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 6 семестр	Часы по семестрам 7 семестр
Семинары (С)	52	16	36
Контроль самостоятельной работы (КСР)	38	2	36
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	128	74	54
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		Зачет	Экзамен

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ по очно-заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 6 семестр	Часы по семестрам 7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	44	20	24
В том числе:			
Лекции (Л)	16	8	8
Семинары (С)	38	12	16
Контроль самостоятельной работы (КСР)	38	2	36
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	168	86	82
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		Зачет	Экзамен

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.				СР
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			
			Л	ЛР	С	

<i>Очная форма обучения</i>							
<i>6 семестр</i>							
Тема 1	Основные понятия управления проектами. Стандарты управления проектами	46	8		8		30
Тема 2	Фазы управления проектами	62	8		8		44
Промежуточная аттестация		Зачет				2	4
Всего:		108	16		16	2	74
<i>7 семестр</i>							
Тема 3	Специальные вопросы управления проектами	48	8		18	2	20
Тема 4	Процессы управления проектами	60	8		18	4	34
Промежуточная аттестация		36	Экзамен			36	36
Всего:		144	16		36	36	54
Итого:		252	32		52		168

**Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очно-заочной форма обучения)**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						СР
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	С	КСР		
<i>Очно-заочная форма обучения</i>								
<i>6 семестр</i>								
Тема 1	Основные понятия управления проектами. Стандарты управления проектами	50	4		6		40	
Тема 2	Фазы управления проектами	56	4		6		46	
Промежуточная аттестация		Зачет				2		
Всего:		108	8		12	2	86	
<i>7 семестр</i>								
Тема 3	Специальные вопросы управления проектами	52	4		8	2	38	
Тема 4	Процессы управления проектами	56	4		8	4	40	
Промежуточная аттестация		36	Экзамен			36	36	
Всего:		144	8		16	42	114	

**5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем**

**Тема 1 Основные понятия управления проектами. Стандарты управления проектами**

Концепция управления проектами. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями. Взаимосвязь между управлением проектами и

функциональным. Предпосылки развития методов управления проектами. Перспективы развития управления проектами. Классификация базовых понятий управления проектами. Классификация типов проектов. Цель и стратегия проекта. Результат проекта. Управляемые параметры проекта. Окружение проектов. Проектный цикл. Методы управления проектами. Организационные структуры управления проектами. Участники проектов.

### **Практическое занятия**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

- 1. Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:
  1. Определение понятию «проект».
  2. Каковы обязательные характеристики понятия «проект».
  3. Привести пример видов проектов по различным классификационным признакам.
  4. Дать определение понятию «управление проектом».
  5. Охарактеризовать подсистемы управления проектами.
  6. Дать определение понятию «концепция проекта».
  7. Перечислите управляемые параметры проекта.
  8. В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта.
  9. Перечислите основные функции управления проектами
  10. Дайте определение понятию «миссия проекта».
  11. Как соотносятся миссия и стратегия проекта.
  12. В чем различие организационной структуры проекта и предприятия.
- 2. Деловая игра:** «Определение управления проектами. Стандарты управления проектами».

### **Задания для самостоятельной работы**

Приведите пример проекта каждого вида по следующей классификации:

- по сферам деятельности, в которых осуществляется проект:

1. Технический
2. Организационный
3. Экономический
4. Социальный
5. Смешанный

- по составу, структуре и предметной области проекта:

1. Монопроект
2. Мультипроект
3. Мегапроект

- по характеру предметной области проекта:

1. Инвестиционный
2. Инновационный
3. Научно – исследовательский
4. Учебно-образовательный



## 5. Смешанный.

- по длительности

1. Краткосрочный
2. Среднесрочный
3. Долгосрочный

### **Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям**

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Определение понятия «управление проектом».
2. Основные функции управления проектами.
3. Определение понятия «миссия проекта».
4. Соотнесения понятий миссия и стратегия проекта.

## **Тема 2 Фазы управления проектами**

Прединвестиционная фаза проекта. Основные понятия и этапы реализации прединвестиционной фазы.

Состав основных предпроектных документов. Проектный анализ. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.

Инвестиционная и эксплуатационная фазы проекта. Состав проектной документации.

Управление разработкой проектной документации. Этапы разработки проектной документации.

### **Практическое занятия**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. **Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:
  1. Каковы основные фазы разработки проекта.
  2. Что входит в понятие «цели проекта».
  3. Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта.
  4. Каковы основные этапы разработки концепции проектов.

5. Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта.
6. Перечислите основные составляющие ходатайства о намерениях.
7. Что входит в понятие прединвестиционных исследований.
8. Какова цель подготовки обоснования инвестиций.
9. Какова процедура выбора места реализации проекта в медиаиндустрии в ходе начальной фазы проекта.
10. В какой момент инвестор принимает предварительное инвестиционное решение.
11. Какие специалисты принимают участие в разработке проекта.
12. Можете ли Вы обозначить структуру проектного анализа.

## **2. Деловая игра: «Состав основных предпроектных документов».**

### **Задания для самостоятельной работы**

Рассмотрите следующие проекты и выделите те их аспекты, которые необходимо детально проработать.

- Строительство нефтепровода.
- Организация инновационного производства.
- Проведение пресс-конференции по выпуску нового журнала в издательстве.
- Реконструкция Большого театра.
- Проведение музыкального фестиваля в Московской области.

Какие аспекты проектов могут требовать более пристального внимания при проведении проектного анализа в отношении его составляющих.

### **Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям**

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) На каком основании может быть принято решение о завершении проекта.
- 2) Как называется совокупность документов, на основе которых осуществляется предварительное изучение целесообразности инвестиционного проекта, апробирование и оценка его технических и экономических характеристик.

3) Точное название экспертно-аналитические разработки и предпроектная документация по системообразующим инвестиционным и прочим проектам капитальных вложений.

4) В чем разница между изменением выгод от проекта и изменением затрат от проекта.

### **Тема 3 Специальные вопросы управления проектами**

Организационные структуры управления проектами. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.

Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта. Организационная структура и содержание проекта.

Организационная структура проекта и его внешнее окружение. Современные методы и средства организационного моделирования проектов.

Организация офиса проекта. Понятие офиса проекта. Основные принципы проектирования и состав офиса проекта. Основные принципы организации виртуального офиса проекта.

Проектное финансирование. Источники и организационные формы финансирования проектов. Организационные формы финансирования. Организация проектного финансирования.

Преимущества и недостатки проектного финансирования. Маркетинг проекта. Современная концепция маркетинга в управлении проектами. Оценка эффективности проектов. Основные принципы оценки эффективности проектов. Исходные данные для расчета эффективности проекта. Основные показатели эффективности проекта. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.

### **Практическое занятия**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

#### **1. Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:

1. Какие нетрадиционные составляющие включаются в понятие «офис проекта».

2. Назовите главные различия понятий «офис проекта» и «офис компании».

3. В чем специфика виртуального офиса проекта.

4. В чем главная специфика виртуальности офиса по сравнению с традиционными офисами.

5. Можно ли говорить об офисе проекта без информационных и компьютерных технологий.

6. Может ли виртуальный офис проекта, предприятия базироваться на одном компьютере без сетевой связи.

7. В чем различия виртуального и электронного офисов.

8. Назовите основные составляющие виртуального офиса проекта.

9. Что такое проектное финансирование.

10. Какие существуют способы проектного финансирования.

11. Какие Вы знаете источники финансирования. Приведите любую классификацию.

12. Что понимается под организационными формами проектного финансирования.

13. Можете ли Вы перечислить основные черты западного проектного финансирования.

14. Каковы основные формы проектного финансирования.

15. В чем особенности соглашения о разделе продукции как способа проектного финансирования.

16. В чем заключаются преимущества проектного финансирования.

17. В чем заключаются недостатки проектного финансирования.

## 2. Деловая игра: «Организационная структура и содержание проекта».

### Задания для самостоятельной работы

#### Задание 1

Компания, расположенная в Москве и занимающаяся теле-коммуникациями, решила «пойти в регионы». Для налаживания обслуживания клиентов компании необходимо порядка 4 млн долл. Какие способы финансирования проекта «Выход в регионы» Вы можете предложить руководству компании? В чем преимущества и недостатки предлагаемых Вами способов финансирования?

#### Задание 2

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1-й год	2-й год	3-й	4-й год
Операционная	100	200	600	800
Инвестиционная	-750	-50	0	0
Финансовая	665	-100	-450	-350

#### Задание 3

Для Вашего проекта необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок — модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в следующей таблице.

	Модель А	Модель Б
Срок службы модели (лет)	10	5
Цена модели (тыс. ден. ед.)	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы (тыс. ден. ед.)	10	15

Необходимо учесть следующее:

- 1) к концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки;

- 2) существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых (сложные проценты).

Какую модель установки Вы предпочтете и почему?

### **Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям**

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. В чем различия виртуального и электронного офисов.
2. Назовите основные составляющие виртуального офиса проекта.
3. Что такое проектное финансирование.
4. Какие существуют способы проектного финансирования.
5. Какие Вы знаете источники финансирования. Приведите любую классификацию.
6. Что понимается под организационными формами проектного финансирования.
7. Можете ли Вы перечислить основные черты западного проектного финансирования.

### **Тема 4. Процессы управления проектами**

Планирование проекта. Процессы планирования. Уровни планирования. Структура разбиения работ (СРР).

Назначение ответственных. Определение основных вех. Сетевое планирование. Диаграмма Гантта.

Ресурсное планирование. Контроль и регулирование проекта. Цели и содержание контроля проекта. Мониторинг работ по проекту. Измерение прогресса выполнения работ и анализ результатов.

Управление изменениями. Управление стоимостью проекта. Основные принципы управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. Методы контроля стоимости проекта. Управление работами по проекту. Взаимосвязь объектов, продолжительности и стоимости работ. Методы управления содержанием работ.

Структура и объемы работ. Менеджмент качества проекта. Методы менеджмента качества. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества. Управление ресурсами проекта. Процессы управления

ресурсами. Управление командой проекта. Формирование и развитие команды. Основные характеристики команды проекта.

Принципы формирования команды. Организационные аспекты формирования команды. Управление рисками. Методы анализа проектных рисков. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками.

### Практическое занятия

(форма обучения – очная, очно-заочная)

#### 1. Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

1. В чем состоит сущность планирования проекта.
2. В чем состоит основная цель планирования проекта.
3. Каковы основные процессы планирования проекта.
4. Каковы вспомогательные процессы планирования проекта.
5. В чем состоит сущность агрегирования календарно-сетевых планов (графиков).
6. Какова основная цель контроля проекта.
7. В чем состоит содержание контроля проекта.
8. Каковы основные требования к системе контроля проекта.
9. Каковы основные принципы построения эффективной системы контроля.
10. Каковы основные процессы контроля.
11. Каковы методы контроля фактического выполнения проекта.
12. В чем заключается контроль прогресса в реализации проекта.
13. В чем заключается управление изменениями.

#### 2. Деловая игра: «Основные содержание процессов управления проектами».

#### Задания для самостоятельной работы

*Задания.*

##### Задание 1

Определить стоимость работ "Критического пути"

Работа	Предш.	Продолж.	Тнр	Тор	Тнп	Топ	R	Ст-ть за 1
A	-	2						5
B	-	3						7
C	A	4						4
D	A, B	3						6
E	B	4						3
F	D	1						4
G	D, E	3						8
H	C, F	2						9
I	F, G	4						4

J	G	2						5
K	G	3						6
L	H, I	3						7
M	J, K	2						8
N	I, L, M	0						0

Задание 2

Определить общее количество сотрудников "Критического пути"

Работа	Предш.	Продолж.	Тнр	Тор	Тнп	Топ	R	Человек
A	-	3						5
B	A	4						7
C	A	2						4
D	A	6						6
E	A	5						3
F	B, C	2						4
G	D	4						8
H	E	1						9
I	F	3						4
J	G, H	3						5
K	I	2						6
L	G, I	5						7
M	K, L	2						8
N	J, M	0						0

Задание 3

Определить стоимость работ "Критического пути"

Работа	Предш.	Продолж.	Тнр	Тор	Тнп	Топ	R	Ст-ть 1 мес
A	-	2						5
B	A	3						7
C	A	4						4
D	A	5						6
E	A	6						3
F	B	3						4
G	C	3						8
H	C, D, E	5						9
I	E	2						4
J	F	3						5
K	D	4						6
L	G, H, I	6						7

M	I	4						8
N	JKLM	0						0

Задание 4

Определить суммарный резерв

Работа	Предш.	Продолж.	Тнр	Тор	Тнп	Топ	R
A	-	2					
B	-	3					
C	A, B	4					
D	C	4					
E	C	6					
F	D	4					
G	E	2					
H	E	3					
I	E	2					
J	F, G	2					
K	H, I	4					
L	J	3					
M	K	3					
N	L, M	0					

Задание 5

Определить суммарный резерв

Работа	Предш.	Продолж.	Тнр	Тор	Тнп	Топ	R
A	-	2					
B	-	3					
C	A, B	4					
D	C	5					
E	C	6					
F	D, E	3					
G	D	3					
H	F	5					
I	E	2					
J	G, H	3					
K	H, I	4					
L	J	6					
M	K	4					
N	L, M	0					



## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся
6. Презентационный материал.
7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### **6.1. Рекомендации по выполнению практических заданий**

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

### **6.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций**

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование

ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

*Критерии оценивания по содержанию:*

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

*Критерии оценивания по оформлению*

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

### 6.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Культура речи и деловое общение» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

#### 6.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

#### 6.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

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

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

#### 6.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорными словами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

#### 6.7. Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

#### 6.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступить, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

#### 6.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого

мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

- ✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;
- ✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;
- ✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;
- ✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

## **7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций**

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов



Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

**7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету**

**Перечень вопросов к зачету по дисциплине**

1. Понятие проекта
2. Понятие проектирования
3. Понятие управления проектом
4. Ограничения проекта
5. Жизненный цикл проекта
6. Прединвестиционная фаза проекта
7. Инвестиционная фаза проекта
8. Классификация проектов по сферам деятельности
9. Классификация проектов по составу, структуре и предметной области
10. Классификация проектов по масштабу
11. Классификация проектов по характеру предметной области проекта
12. Классификация проектов по длительности
13. Понятие венчурных инвестиций (венчурных проектов)
14. Факторы влияния внешней среды на проект
15. Факторы влияния внутренней среды на проект
16. Управляемые факторы проекта
17. Окружение проекта
18. Участники проекта
19. Миссия проекта
20. Стратегия проекта
21. Техничко-экономическое обоснование (соображения)
22. Бизнес-план и его отношение к проекту
23. Декларация о намерениях
24. Виды проектного анализа

25. Организационная структура управления проектом и ее интеграция в оргструктуру организации
26. Понятие офиса проекта
27. Понятие интранет
28. Маркетинг проекта
29. Диаграмма Ганта. Сущность и назначение.
30. Точка безубыточности. Сущность и назначение.
31. Управление работами по проекту
32. Управление рисками проекта
33. Управление стоимостью проекта
34. Управление командой проекта

### **Перечень вопросов к экзамену по дисциплине**

1. Дать определение понятию «проект».
2. Каковы обязательные характеристики понятия «проект».
3. Привести пример видов проектов по различным классификационным признакам.
4. Дать определение понятию «управление проектом».
5. Охарактеризовать подсистемы управления проектами.
6. Дать определение понятию «концепция проекта».
7. Перечислите управляемые параметры проекта.
8. В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта.
9. Перечислите основные функции управления проектами
10. Дайте определение понятию «миссия проекта».
11. Как соотносятся миссия и стратегия проекта.
12. В чем различие организационной структуры проекта и предприятия.
13. Каковы основные фазы разработки проекта.
14. Что входит в понятие «цели проекта».
15. Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта.
16. Каковы основные этапы разработки концепции проектов.
17. Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта.
18. Перечислите основные составляющие ходатайства о намерениях.
19. Что входит в понятие прединвестиционных исследований.
20. Какова цель подготовки обоснования инвестиций.
21. Какова процедура выбора места реализации проекта в медиа-индустрии в ходе начальной фазы проекта.
22. В какой момент инвестор принимает предварительное инвестиционное решение.
23. Какие специалисты принимают участие в разработке проекта.
24. Можете ли Вы обозначить структуру проектного анализа.

25. Какие нетрадиционные составляющие включаются в понятие «офис проекта».
26. Назовите главные различия понятий «офис проекта» и «офис компании».
27. В чем специфика виртуального офиса проекта.
28. В чем главная специфика виртуальности офиса по сравнению с традиционными офисами.
29. Можно ли говорить об офисе проекта без информационных и компьютерных технологий.
30. Может ли виртуальный офис проекта, предприятия базироваться на одном компьютере без сетевой связи.
31. В чем различия виртуального и электронного офисов.
32. Назовите основные составляющие виртуального офиса проекта.
33. Что такое проектное финансирование.
34. Какие существуют способы проектного финансирования.
35. Какие Вы знаете источники финансирования. Приведите любую классификацию.
36. Что понимается под организационными формами проектного финансирования.
37. Можете ли Вы перечислить основные черты западного проектного финансирования.
38. Каковы основные формы проектного финансирования.
39. В чем особенности соглашения о разделе продукции как способа проектного финансирования.
40. В чем заключаются преимущества проектного финансирования.
41. В чем заключаются недостатки проектного финансирования.
42. В чем состоит сущность планирования проекта.
43. В чем состоит основная цель планирования проекта.
44. Каковы основные процессы планирования проекта.
45. Каковы вспомогательные процессы планирования проекта.
46. В чем состоит сущность агрегирования календарно-сетевых планов (графиков).
47. Какова основная цель контроля проекта.
48. В чем состоит содержание контроля проекта.
49. Каковы основные требования к системе контроля проекта.
50. Каковы основные принципы построения эффективной системы контроля.
51. Каковы основные процессы контроля.
52. Каковы методы контроля фактического выполнения проекта.
53. В чем заключается контроль прогресса в реализации проекта.
54. В чем заключается управление изменениями.

### **7.3. Примерные практические (ситуационные) задания**

#### **Задание 1.**

Описание проекта. Охта-центр (до марта 2007 г. — Газпром-сити) — один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты — небоскреба высотой 396 м, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности. Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, «автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба». Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м<sup>2</sup>. Площади общественного-делового района распределились следующим образом: 35% площади было отведено под общественные функции, 49% — под бизнес-функции и 16% под офисы «Газпрома» и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге. Финансирование проекта. В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления

должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета должны предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО Газпром. В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное

отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

Юридические аспекты проекта. Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны. Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга...», Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной

высоты до 403 м, в частности, обосновываясь «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта

в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался.

1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям. Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга. В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания,

проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, такти общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры.

В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО. Прекращение проекта. 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города.

#### Вопросы к заданию

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?

2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?

3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?

4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.

5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

#### Задание 2.

Предлагается проект по открытию организации оптовой продажи горбуши ПБГ со следующими данными. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых будет состоять из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части с размере 3000 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса планируется в сумме 27 000 рублей в месяц. Также предполагается место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составит 100 рублей. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составит 115 рублей. Определите минимальный объем продаж в месяц, проект был безубыточен.

### Задание 3.

Предлагается проект по открытию организации оптовой продажи со следующими данными. Наименование продукции: треска б/г 700+. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых будет состоять из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части с размере 1000 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса планируется в сумме 27 000 рублей в месяц. Также предполагается место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составит 87 рублей. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составит 95 рублей. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы проект был безубыточен.

### Задание 4.

Разрабатывается проект по открытию организации со следующими исходными данными. Вид деятельности: перепродажа туристических путевок в санаторий «Подмосковье» Домодедовского района. Аренда офиса - 40 000 рублей в месяц. При этом в штате организации генеральный директор, выполняющий также функции бухгалтера, с месячным окладом 20 000 рублей и специалист, оформляющий путевки, с окладом 15 000 рублей в месяц. Стоимость путевки непосредственно в санатории составляет 25 000 рублей. При этом объем путевок, выделенных санаторием для организации в месяц (заезд), составляет 50 штук. Компания ориентируется на корпоративных клиентов, поэтому ежемесячно реализует полный объем путевок, выделенных для нее санаторием. Определите минимальную цену путевки в рамках проекта, по которой организация может их продавать, чтобы проект был безубыточен.

### Задание 5.

Разрабатывается проект по открытию организации со следующими исходными данными. Вид деятельности - перепродажа театральных билетов. Аренда офиса составляет 17 000 рублей в месяц. При этом в штате организации генеральный директор, выполняющий также функции бухгалтера, с месячным окладом 20 000 рублей и специалист по IT, занимающийся поддержкой сайта, с окладом 15 000 рублей в месяц. Стоимость билета непосредственно в кассе театра составляет 500 рублей. Наценка составляет 20% с каждого билета. Определите минимальный объем продаж билетов в месяц, чтобы проект по открытию организации был безубыточен.

### Задание 6.

В фирме «Бритиш Телеком» центральный элемент системы финансового контроля — бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с

разработки пятилетнего плана. Этот план детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правлений отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляются с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля имеет инструктивно-справочный характер для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах определенных сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

Вопросы для анализа

1. С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в приведенном примере?
2. Какой объект контроля является основным?
3. Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

### Шкала оценивания устных ответов по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы  Профессиональные умения  Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные  Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации  Ярко выражены



	5	Знания по всем вопросам темы  Профессиональные умения  Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные  Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы  Выраженные профессионально-личностные качества
	5	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы  Профессиональные умения  Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные  Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы  Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	4	Знания по всем разделам темы  Профессиональные умения  Личностные качества	Систематизированные и полные  Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы  Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	4	Знания в объеме темы  Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные  Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	4	Знания в объеме темы  Профессиональные умения	Достаточные  Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	3	Знания в рамках образовательного стандарта  Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме  Умение под руководством преподавателя или решать стандартные ( типовые) задания
	3	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала  Профессиональные умения	Недостаточно полный объем

			Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	3	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала  Профессиональные умения	Фрагментарные знания  Низкий уровень культуры исполнения заданий
	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала  Профессиональные умения	Отсутствие знаний  Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

### **Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий**

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

#### **4.4. Методические материалы**

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Маркетинг» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:
  - ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)
2. Базовый уровень формирования компетенций:
  - доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);
  - задания (1 академический час письменно);
3. Продвинутый этап формирования компетенций:
  - участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)

-письменные практические задания для самостоятельной работы.

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

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

– в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

– путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Академии.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества,

значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

#### **7.4. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля**

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения  
(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Р.1	Собеседование	10
Р.1	Эссе	10
Р.1	<b>Контрольная точка 1</b>	30
Р.2	Собеседование	10
Р.2	Эссе	10
Р.2	<b>Контрольная точка 2</b>	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения  
(очно-заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	<b>Контрольная работа</b>	100

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **8.1. Основная учебная литература**

1. Левушкина, С.В. Управление проектами : учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. - 204 с. : ил. - Библиогр.: с. 203-204 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>

2. Управление инновационной деятельностью : учебник / Т.А. Искандерова, Н.А. Каменских, Д.В. Кузнецов и др. ; под ред. Т.А. Искандеровой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва : Прометей, 2021. - 354 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-907003-35-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494876>

3. Ричард Ньютон Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс]/ Ричард Ньютон— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 180 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41475>.— ЭБС «IPRbooks».

## **8.2. Дополнительная учебная литература.**

1. Лоуренс Лич Вовремя и в рамках бюджета [Электронный ресурс]: управление проектами по методу критической цепи/ Лоуренс Лич— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 352 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48413>.— ЭБС «IPRbooks»

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

## **8.3. Иные источники**

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

2. Джон Джестон Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]: практическое руководство по успешной реализации проектов/ Джон Джестон, Йохан Нелис— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 648 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48468>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Черняк В.З. Принципы управления проектами [Электронный ресурс]: монография/ Черняк В.З.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2016.— 210 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61645>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Шаблоны документов для управления проектами [Электронный ресурс]/ А.С. Кутузов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.— 164 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6441>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Ким Хелдман Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс]/ Ким Хелдман— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2014.— 352 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/7640>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер—

Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2014.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/32121>.— ЭБС «IPRbooks»

#### **8.4. Периодические издания**

1. Черняк В.З. Принципы управления проектами [Электронный ресурс]: монография/ Черняк В.З.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2016.— 210 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61645>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Шаблоны документов для управления проектами [Электронный ресурс]/ А.С. Кутузов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.— 164 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6441>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Ким Хелдман Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс]/ Ким Хелдман— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2014.— 352 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/7640>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2014.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/32121>.— ЭБС «IPRbooks»

#### **8.5. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.consultant.ru>
2. <http://www.intelpro.ru>
3. <http://www.gaap.ru>
4. <http://e-management.newmail.ru>
5. <http://www.gks.ru/>
6. <http://www.minfin.ru>
7. <http://e-management.newmail.ru>
8. <http://www.gks.ru/>
9. <http://www.minfin.ru>
10. <http://prcs.ru/primeri-biznes-proektov/>.

### **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

#### **9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Российское образование. [Электронный ресурс]. <http://www.edu.ru/>
2. Глоссарий.ру. [Электронный ресурс]:<http://www.glossary.ru/>.
3. Гуманистика. [Электронный ресурс] <http://www.humanistica.ru/>
4. Кирилл и Мефодий. [Электронный ресурс] <http://www.km.ru/>
5. Классические словари. [Электронный ресурс] <http://www.rambler.ru/dict/>
6. Мир энциклопедий. [Электронный ресурс] <http://www.encyclopedia.ru/>
7. Российская государственная библиотека. [Электронный ресурс].<http://www.rsl.ru>

8. Библиотека популярных текстов. [Электронный ресурс].  
<http://www.saslib.ru>.

## 9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение,  
в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)
10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

## 9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

## 9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с

возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

Лингафонный кабинет;

Спортивный зал;

Фитнес-зал;

Зал тяжелой атлетики;

Библиотека;

Читальный зал;