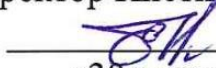


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Документ подписан в системе электронной подписи  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 17.04.2023 18:10:26  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
 Иванова Е.А.  
«30 » августа 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Руководство проектно-ориентированными системами**

Направление 38.04.01 Экономика  
магистерская программа 38.04.01.14 "Экономика предприятий и инвестиционное проектирование"

Для набора 2022 года

Квалификация  
магистр


## КАФЕДРА Экономика региона, отраслей и предприятий


## Распределение часов дисциплины по курсам


Курс Вид занятий	2		Итого	
	уп	рп		
Лекции	10	10	10	10
Практические	12	12	12	12
Итого ауд.	22	22	22	22
Контактная работа	22	22	22	22
Сам. работа	149	149	149	149
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

## ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 22.02.2022 протокол № 7.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Цой Р.А.  30.08.2022

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент В.Ю. Боев  30.08.2022

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Ниворожкина Л.И.  30.08.2022

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- |     |   |
|-----|---|
| 1.1 | Формирование необходимого объема фундаментальных и прикладных знаний, умений и навыков для успешного руководства проектно-ориентированными системами. |
|-----|---|

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3:**Способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности

**ПК-4:**Способен самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ

### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

#### Знать:

основные виды оптимизационных задач, задач теории принятия решений, типовые оптимизационные модели, основные методы разработки управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-3.1)  
основные методы разработки проектных заданий (соотнесено с индикатором ПК-4.1)

#### Уметь:

обосновывать выбор вариантов управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности (соотнесено с индикатором ПК-3.2)  
использовать инструментальные средства проектирования; составлять программу проекта (соотнесено с индикатором ПК- 4.2)

#### Владеть:

методами принятия оптимальных управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-3.3)  
навыками разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности (соотнесено с индикатором ПК-4.3)

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. "Методология руководства проектами"</b>				
1.1	Тема 1. Теоретико-методологические основы формирования проектной деятельности. Появление и развитие понятия «проект». Что включает в себя проектная деятельность (этапы подготовки, управления реализацией, оценки и т.п.). Примеры проектов (практико-ориентированные, исследовательские, информационные, творческие, ролевые, социальные, инновационные, бизнес- проекты, образовательные и т.д.). /Ср/	2	4	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.2	Тема 2. Теоретико-методические основы управления проектной деятельностью. Основные принципы метода проекта. Особенности проекта как объекта управления. Содержание и этапы проектной деятельности. Текущее состояние и мировые тенденции в области управления проектной деятельностью. Юридические аспекты управления проектами. Международные стандарты проектной деятельности. Сравнительный анализ подходов IPMA, PMI, PRINCE-2. Жизненный цикл проекта. Принципы организации управления проектом. Презентация LibreOffice /Ср/	2	4	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.3	Тема 3. Субъекты управления проектами. Участники проекта. Анализ стейкхолдеров проекта. Команда проекта. Команда управления проектом. Проектные роли. Организационная структура. Виды организационных структур. Функциональная, проектная и матричная структуры. «Матричный» конфликт – причины и следствия. Принципы выбора оргструктуры. Презентация LibreOffice /Лек/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

1.4	Тема 3. Субъекты управления проектами. Участники проекта. Анализ стейкхолдеров проекта. Команда проекта. Команда управления проектом. Проектные роли. Организационная структура. Виды организационных структур. Функциональная, проектная и матричная структуры. «Матричный» конфликт – причины и следствия. Принципы выбора оргструктуры. /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.5	Темы для самостоятельного изучения: Историческая эволюция управления проектами. Тенденции развития управления проектами. Процессы управления проектами. Классификация стандартов в области управления проектами /Ср/	2	20	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
<b>Раздел 2. "Стратегическое руководство проектными системами"</b>					
2.1	Тема 4. Концептуальные основы управления проектами Системный подход как основа стратегического управления проектами. Стратегическое руководство проектами. Методика "КУРО" формирования стратегического меню проектов. Система управления проектами в организации. Презентация LibreOffice /Лек/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.2	Тема 4. Концептуальные основы управления проектами Системный подход как основа стратегического управления проектами. Стратегическое руководство проектами. Методика "КУРО" формирования стратегического меню проектов. Система управления проектами в организации /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.3	Тема 5. Управление портфелем проектов Понятие "Управления проектом". Разница между управлением финансовым портфелем и портфелем проектов. Условия и особенности принятия проектно-портфельных решений. Процессы и инструменты управления портфелем проектов. Экономические показатели оценки проектов. Организация управления портфелем проектов. Презентация LibreOffice /Лек/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.4	Тема 5. Управление портфелем проектов Понятие "Управления проектом". Разница между управлением финансовым портфелем и портфелем проектов. Условия и особенности принятия проектно-портфельных решений. Процессы и инструменты управления портфелем проектов. Экономические показатели оценки проектов. Организация управления портфелем проектов. /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.5	Тема для самостоятельного изучения: Управление программой. Программа как инструмент управления стратегическими изменениями в организации. Отличия и сходства программы и портфеля проектов. Функционально-тематические области управления программой. Жизненный цикл программы /Ср/	2	30	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
<b>Раздел 3. "Функциональные области руководства проектами"</b>					

3.1	Тема 6. Управление содержанием проекта. Управление проектом по временным параметрам. Управление содержанием проекта как процесс. Иерархическая структура работ проекта. Управление сроками проекта. Получение информации о работах проекта. Базовые методы формирования и анализа расписания проекта. Оптимизация расписания проекта с ограниченными ресурсами. Презентация LibreOffice /Лек/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.2	Тема 6. Управление содержанием проекта. Управление проектом по временным параметрам. Управление содержанием проекта как процесс. Иерархическая структура работ проекта. Управление сроками проекта. Получение информации о работах проекта. Базовые методы формирования и анализа расписания проекта. Оптимизация расписания проекта с ограниченными ресурсами. Решение задач в LibreOffice /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.3	Тема 7. Управление коммуникациями проекта Управление коммуникациями: основные понятия. Типы коммуникаций, классификации. Определение потребностей стейкхолдеров проекта в коммуникациях. Совещания как форма коммуникаций в проекте. Разработка плана коммуникаций и взаимодействий. Решение задач в LibreOffice /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.4	Тема 8. Управление качеством проекта Что такое качество. Основные понятия и определения. Требования, предъявляемые к качеству. Управление качеством. Системный подход. Процесс управления качеством проекта. Основные методы и средства управления качеством. Решение задач в LibreOffice /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.5	Тема 9. Управление рисками проекта Риск и неопределенность в управлении проектами. Процессы управления рисками проекта. Идентификация рисков. Качественная оценка рисков. Количественная оценка рисков. Планирование мероприятий по управлению рисками. Мониторинг и управление рисками. Презентация LibreOffice /Лек/	2	2	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.6	Тема 10. Управление закупками проекта Планирование закупок проекта. Анализ «производить или покупать». Выбор типа контракта. План управления закупками. Выбор поставщика и заключение контрактов. Администрирование закупок. Закрытие закупок /Ср/	2	12	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.7	Тема 11. Управление стоимостью проекта Управление стоимостью проекта как процесс. Оценка стоимости проекта. Разработка смет проекта. Использование иерархической структуры работ для оценки проекта «снизу вверх». Разработка бюджета проекта. Метод освоенного объема /Ср/	2	13	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.8	Тема 12. Управление ресурсами проекта Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Управление материально-техническим обеспечением проекта. /Ср/	2	10	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.9	Тема 13. Управление знаниями проекта Необходимость в управлении знаниями при управлении проектами. Корпоративная среда знаний по управлению проектами. Управление знаниями проекта как процесс. Диагностика организационного знания по управлению проектами /Ср/	2	10	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

3.10	Тема 14. Информационные технологии управления проектами Архитектура и зрелость современных систем автоматизации. Уровни зрелости систем автоматизации управления проектами Оценка уровня зрелости современных систем автоматизации. Системы автоматизации на российском рынке /Ср/	2	10	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.11	Контрольная работа. Темы контрольных работ приведены в приложении 1 /Ср/	2	36	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
3.12	/Экзамен/	2	9	ПК-3 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Яковенко С. В., Литвиненко И. Л.	Управление проектами: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	63
Л1.2	Левушкина С. В.	Управление проектами: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484988">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484988</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Клаверов, В. Б.	Управление проектами. Кейс практического обучения: учебное пособие	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/69295.html">http://www.iprbookshop.ru/69295.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Бучаев Г. А.	Управление проектами: курс лекций: учебное пособие	Махачкала: ДГУНХ, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=473822">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=473822</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Новиков, Д. А.	Управление проектами. Организационные механизмы	Москва: ПМСОФТ, 2007	<a href="http://www.iprbookshop.ru/8489.html">http://www.iprbookshop.ru/8489.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Ким Хелдман, Неизвестный С. И., Шпакова Ю.	Управление проектами. Быстрый старт	Саратов: Профобразование, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/63809.html">http://www.iprbookshop.ru/63809.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Белый, Е. М., Романова, И. Б.	Управление проектами: конспект лекций	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/70287.html">http://www.iprbookshop.ru/70287.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.4		Российский экономический журнал: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2020	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600687">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600687</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Консультант +

Гарант

Система профессионального анализа рынков и компаний Спарк-Интерфакс - <http://www.spark-interfax.ru/>

ЦЕНТР РАСКРЫТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИИ - <http://www.e-disclosure.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы;

- стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор;

- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Руководство проектно-ориентированными системами

#### 1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

##### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<i>ПК-3: Способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности</i>			
ПК-3.1. Знать основные виды оптимизационных задач, задач теории принятия решений, типовые оптимизационные модели, основные методы разработки управленческих решений	Перечислены основные виды оптимизационных задач, задач теории принятия решений Описаны типовые оптимизационные модели Систематизированы основные методы разработки управленческих решений	Приведены примеры основных виды оптимизационных задач, задач теории принятия решений Составлена классификация основных методов разработки управленческих решений	Коллоквиум (вопросы к Раздел 1-3) Тест (1-15) Вопросы к экзамену (1-55)
ПК-3.2. Уметь обосновывать выбор вариантов управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности	Составление альтернативных вариантов решения проблемы	Правильное понимание проблемы ситуации, четкое определение цели и формулировка задач, которые необходимо решить Использование нескольких методов решения, обоснования их (не)применения	Кейс-задача Расчетные задачи (1-5)
ПК-3.3. Владеть методами принятия оптимальных управленческих решений	Решение ситуационных задач, моделирующих стандартные или нестандартные ситуации	Принятое решение отвечает требованиям оптимальности (максимизации/ минимизации/ наилучшего приближения/ удовлетворенности и т.д.)	Кейс-задача Деловая игра (1-4)
<i>ПК-4: Способен самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ</i>			
ПК-4.1. Знать основные методы разработки проектных заданий	Описание и систематизация основных методов разработки проектных заданий	Свободно оперирует понятиями, выделяет существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи ориентируется в перспективных направлениях развития исследований	Коллоквиум (вопросы к Раздел 1-3) Тест (1-15) Вопросы к экзамену (1-55)
ПК-4.2. Уметь использовать инструментальные средства проектирования; составлять программу проекта	Решение поставленных задач с помощью инструментальных средств проектирования Составление программы проекта	Использование баз данных информационно-аналитических систем, пакетов прикладных программ для решения поставленных задач Разработана программа проекта магистранта, одобрена и подписана руководителем.	Кейс-задача Расчетные задачи (1-5)
ПК-4.3. Владеть навыками разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности	Разработка пакета проектной документации, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	Составлен полный пакет проектной документации, оформление согласно методическим рекомендациям, предложения обоснованы финансово и экономически	Кейс-задача Деловая игра (1-4)

##### 1.2 Шкалы оценивания:



Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

- 84-100 баллов (оценка «отлично»);
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»);
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»);
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

## **2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проектами.
2. Эволюция развития методов управления проектами за рубежом.
3. Этапы развития управления проектами в России.
4. Определение термина «Проект». Отличительные признаки проекта.
5. Типы проектов.
6. Жизненный цикл проекта.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.
9. Процессы и области знаний управления проектами.
10. Инициация и разработка концепции проекта.
11. Цели проекта. Формирование идеи проекта.
12. Предынвестиционные исследования.
13. Проектный анализ, его структура и назначение.
14. Категории и виды эффективности проекта.
15. Схема оценки эффективности проекта.
16. Критерии эффективности проекта.
17. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
18. Виды планов. Принципы планирования.
19. Основные и вспомогательные процедуры планирования.
20. Планирование содержания проекта.
21. Структуризация проекта: принципы и последовательность.
22. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
23. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.
24. Материально-техническая подготовка проекта.
25. Закупки и поставки. Структура задач МТП.
26. Подрядные торги и контракты.
27. Управление интеграцией проекта.
28. Управление содержанием проекта.
29. Управление временем проекта.
30. Сетевые модели как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
31. Методы расчета сетевых моделей.
32. Календарные планы как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
33. Метод PERT.
34. Метод GERT.
35. Корректировка сетевого графика.
36. Управление расписанием.
37. Назначение, типы и порядок разработки смет.
38. Структура сметной стоимости и методы ее определения.
39. Бюджетирование проекта.
40. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость.
41. Организационная структура управления и система взаимоотношений участников проекта.
42. Преимущества и недостатки оргструктур управления проектом.
43. Роль проектной команды в осуществлении проекта и этапы ее создания.
44. Стили поведения людей и стратегия их использования.
45. Стили руководства и лидерства.
46. Проектный офис (назначение, функции).
47. Цель, назначение и методы контроля проекта.
48. Процессы контроля.

49. Технология управления изменениями.
50. Контроль стоимости проекта.
51. Традиционный метод контроля и метод освоенного объема.
52. Оценка текущего статуса проекта и прогнозирование изменений.
53. Методы, задачи и виды контроля.
54. Управление коммуникациями в проекте.
55. Управление завершением проекта.

*Экзаменационный билет включает 2 теоретических вопроса из представленного перечня и 1 задачу из подраздела «расчетные задания»*

**Критерии оценки:**

84-100 баллов – оценка «отлично» Исчерпывающие ответы на вопросы при сдаче экзамена; свободное владение основными терминами и понятиями курса; Последовательное и логичное изложение материала курса; законченные выводы и обобщения по теме вопросов, задача решена верно;

67-83 баллов – оценка «хорошо» Достаточно полные ответы на вопросы при сдаче экзамена; знание основных терминов и понятий курса; последовательное изложение материала курса; умение формулировать некоторые обобщения по теме вопросов, задача решена верно;

50-66 баллов – оценка «удовлетворительно» Неполные и неточные ответы на вопросы экзаменационного билета; удовлетворительное знание основных терминов и понятий курса; удовлетворительное знание и владение методами и средствами решения задач; недостаточно последовательное изложение материала курса; умение формулировать отдельные выводы и обобщения по теме вопросов, задача решена с ошибками;

0-50 баллов – оценка «неудовлетворительно» во всех остальных случаях

**Тесты письменные и/или компьютерные\***  
по дисциплине **Руководство проектно-ориентированными системами**

**Раздел 1 "Методология руководства проектами"**

1. Что относится к основным рычагам управления проектом:

- а) ресурсы;
- б) ресурсы и технологии;
- в) ресурсы и организация;
- г) ресурсы и персонал.

2. Процесс "Идентификация рисков" относится к группе процессов:

- а) планирование;
- б) исполнение и контроль;
- в) анализ;
- г) управление.

3. Можно ли к процессам, ориентированным на непрерывное производство применить про-ектный подход:

- а) да    б) нет

4. Проект включает в себя:

- а) замысел, средства и цели (результаты) реализации;
- б) замысел и результаты реализации;
- в) цели и средства реализации.

5. В случае, если генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции по управлению проектом и выполняет все, либо основную часть работ по реализации проекта применяется:

- а) "выделенная" организационная структура;
- б) "двойственная" организационная структура;
- в) "сложная" организационная структура;
- г) "управление проектами".

6. В случае, заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одна организация применяется:

- а) "двойственная" организационная структура;
- б) "сложная" организационная структура;
- в) "управление проектами";
- г) "выделенная" организационная структура.

**Раздел 2 "Стратегическое руководство проектными системами"**

7. "Двойственная" организационная структура применима в следующих случаях:

- а) заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одна организация;
- б) заказчик и генеральный подрядчик проекта имеют одинаково большое значение в процессах принятия решения, протекающих в системе управления проектом, либо выполняют работы одинаковой важности;
- в) существует два равнозначных инвестора или инициатора проекта, одинаково заинтересованных в результатах проекта и принимающих активное участие в реализации проекта.

8. К недостаткам матричной организационной структуры с точки зрения управления проектами относят:

- а) повышение качество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, таким образом, снижая эффективность коммуникаций;

б) необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам как распределение ограниченных ресурсов;

в) снижение технологичности в функциональных областях.

9. Понятие "проект" объединяет разнообразные виды деятельности, включающие:

а) направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;

б) координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;

в) ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;

г) свой вариант \_\_\_\_\_

10. Можно ли разработку инновационной продукции отнести к понятию "проект":

а) да

б) нет

11. На какой фазе разработки инвестиционного проекта разрабатывается бизнес-план:

а) на прединвестиционной

б) на инвестиционной

в) на эксплуатационной

12. Процесс "Выбор поставщиков" относится к группе процессов:

а) планирование;

б) исполнение и контроль;

в) анализ;

г) управление.

### Раздел 3 "Функциональные области руководства проектами"

13. К общим принципам построения организационных структур управления проектами относятся:

а) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;

б) соответствие организационной структуры содержанию проекта;

в) соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения;

г) варианты а, б, в.

14. В рамках схемы "управление – функция Заказчика" Заказчик может:

а) передавать функции управления Генеральному подрядчику, оставляя за собой контроль отдельных промежуточных и конечных результатов;

б) организовывать выполнение отдельных комплексов работ, к остальным привлекая другие подрядные организации;

в) поручать функции по управлению проектом Управляющей фирме, специализирующейся исключительно на управлении проектами.

15. К недостаткам функциональной организационной структуры с точки зрения управления проектами относят:

а) проблему распределения полномочий между руководителями функциональных подразделений;

б) непоследовательность в реализации организационных процедур и общих принципов функционирования;

в) повышение количества межфункциональных конфликтов и снижение эффективности достижения общих целей.

**Критерии оценки: максимум 30 баллов**

0 .. 49,99 %            правильных ответов            -> - **0-14 баллов**

50 .. 66,99 %        правильных ответов        ->    - **15-20 баллов**

67 .. 83,99 %        правильных ответов        ->    - **21-25 балла**

84 .. 100 %            правильных ответов            ->    - **26-30 баллов**

### Кейс-задача

**Название проекта:** Постановка системы управления проектами

**Спонсор проекта:** - Отсутствует

**Руководитель проекта:** Недавно нанятый кандидат на должность начальника отдела проектов

**Другие участники:** все функциональные руководители, директор направления

**Предпосылки проекта:** необходимость сохранить жизнеспособность компании и выйти на конкурентоспособный уровень

**Границы:** Пилотные маркетинговые проекты, затем тиражирование

**Цель:** постановка системы управления проектами для увеличения прибыльности основной деятельности и снижение рисков

**Задачи:**

Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы УП Проектирование системы управления проектами

Разработка документов, регламентирующих систему правления проектами Организация разработки и реализации выбранных проектов

Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)

**Планируемые результаты:**

1) создание структура Проектного офиса;

2) внедрение методология управления проектами

3) создание система мотивации;

4) обучение персонал;

5) использование единое программное обеспечение;

6) создание эффективная система коммуникаций

7) создание система управления качеством

8) создание актуального архива проектов

**Предположения:** будет найден спонсор проекта, возможно выделят бюджет для всеобщего обучения

### **Этапы проекта:**

**Этап 1.** Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами (СУП)

**Этап 2.** Проектирование системы управления проектами

**Этап 3.** Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами

**Этап 4.** Организация разработки и реализации выбранных проектов

**Этап 5.** Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)

### **Описание ситуации:**

Недавно нанятый сотрудник на должность начальника отдела проектов Никифор назначен руководителем проекта по внедрению системы управления проектами. Ранее он работал в маленькой компании, где управление проектами являлось конкурентным преимуществом.

Проекты под его руководством завершались успешно

Имеет сертификат РМР и является горячим приверженцем системного управления проектами

За первый месяц работы по результатам проведенного этапа диагностики состояния управления проектами Никифор выявил определенные факты.

### **Описание ситуации (выявленные факторы):**

Предыдущие проекты имеют очень слабую репутацию в компании, так же как и руководители, которые ими управляли

В компании существуют зачатки перехода от структуры иерархического типа (функциональной) к структуре адаптивного (органического) типа (слабой матричной)

В рамках функциональной структуры выполнением проекта часто пренебрегают в пользу выполнения основных функциональных обязанностей. Эта проблема усугубляется, когда проект ставит разные приоритеты для разных отделов. Например, для отдела рекламы проект может быть важным и срочным, в то время как отдел продаж считает его второстепенным. При этом отдельных функциональных специалистов интересует только свой сегмент работы, но не проект целом, что приводит к разрыву в достижении целей проекта и они не достигаются (например, отдел рекламы обеспечивает рекламные мероприятия по акциям, а в торговых точках персонал нивелирует полностью эффективность рекламы своим поведением

Мотивация ответственных за проект слабая, проект рассматривается многими как лишняя работа, напрямую не связанная со своим профессиональным и служебным ростом

Проекты не определяются заранее в виде оформленного списка, что свидетельствует с одной стороны, о том, что в компании либо часто меняется или переутверждается стратегия, либо неэффективно поставлены коммуникации между высшим руководством и руководителями среднего звена

Персонал негативно воспринимает все изменения и саботирует новые процессы и указания Большинство сотрудников не знают, где можно получить документальную информацию о предыдущих проектах, и строят предположения о том, что такая информация есть на компьютере одного из менеджеров проектов. Сами же менеджеры проектов отвечают, что задокументированной информации нигде нет

Эффективность в проектах не оценивается, критерии эффективности отсутствуют, также, как и отсутствует формально назначенный сотрудник, который несет ответственность за проведение и результаты оценки

Координация взаимодействия между подразделениями не регламентирована формально, поэтому основная часть взаимодействий осуществляется на уровне личных неформальных связей, что влечет за собой не всегда желаемый результат, возникновение личных конфликтов и конфликтов, связанных с распределением человеческих ресурсов на те или иные работы в проектах

Большинство сотрудников убеждены в том, что сотрудники всей компании стремятся обезопасить себя от любого риска при выполнении работы в проектах

Обучение управлению проектами никто не проходил. Отсутствует единое понимание термина «проект»

Осознание необходимости внесения изменений для реализации управления проектами находится на низком уровне, так как высшее руководство сомневается, что управление проектами – это специальность, а не временные назначения людей

Методология управления проектами отсутствует

### **Задачи кейса:**

1. Список существующих факторов показал, что существующая ситуация неблагоприятна для последующего внедрения системы управления проектами и несет в себе угрозу.
2. На основе полученных фактов по результатам диагностики необходимо:
  - a. Сформулировать отражает ли список приведенных фактов вероятность наступления событий риска или влияние этих событий на дальнейшее внедрение системы управления проектами?
  - b. Выявить и записать риски, которые могут помешать дальнейшему внедрению. Определить собственников (ответственных) за данные риски.
  - c. Определить подход к ранжированию рисков. Проранжировать риски.
  - d. Определить, как какой-либо свершившийся риск может создать дополнительные риски.
  - e. Разработать мероприятия устранения/минимизации рисков и время (срок) относительно этапов проекта их устранения (до или после какого-либо этапа)
  - f. Отобразить все данные в формате плана управления рисками
3. Насколько будет эффективным план управления рисками, разработанный руководителем проекта в одиночку?

### **Критерии оценки: максимум 20 баллов**

18-20 баллов ставится, если работа выполнена верно и полностью; в логических рассуждениях и обосновании решения нет пробелов и ошибок; в решении нет математических ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием незнания или непонимания учебного материала).

14-17 баллов ставится, если работа выполнена полностью, но обоснования шагов решения недостаточны (если умение обосновывать рассуждения не являлось специальным объектом проверки); допущена одна ошибка или два-три недочета в решениях; выполнено без недочетов не менее 3/4 заданий.

10-13 баллов ставится, если допущены более одной ошибки или более трех недочетов в расчетах, но учащийся владеет обязательными умениями по проверяемой теме; без недочетов выполнено не менее половины работы.

0-9 баллов ставится, если допущены существенные ошибки, показавшие, что учащийся не владеет обязательными умениями по данной теме; правильно выполнено менее половины работы.

## **Вопросы для коллоквиумов, собеседования**

### **по дисциплине Руководство проектно-ориентированными системами**

#### **Раздел 1 "Методология руководства проектами"**

1. Понятие «проект» и его определение.
2. Ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
3. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ISB?
4. Каковы основные виды деятельности в ходе управления проектом?
5. Сравнение функций традиционного и проектного менеджмента.
6. Кто является участниками и заинтересованными сторонами проекта? В чем выражаются их интересы?
7. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
8. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?
9. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
10. Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован конкретный проект?

#### **Раздел 2 "Стратегическое руководство проектными системами"**

11. Подсистемы управления проектами.
12. Что необходимо сделать, начиная новый проект?
13. Каковы типичные ошибки реализации начального этапа проекта?
14. Зачем необходимо совещание по определению проекта? Каковы его участники? Какие вопросы выносятся на обсуждение? Что будет результатом совещания?
15. Разработка концепции проекта: формирование идеи проекта, предварительная проработка целей и задач проекта, предварительный анализ осуществимости проекта, ходатайство о намерениях.
16. Прединвестиционная фаза проекта: прединвестиционные исследования, проектный анализ, оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта, технико-экономическое обоснование проекта, бизнес-план.
17. Организационные структуры управления проектами.
18. Понятие офиса проекта, основные принципы проектирования и состав офиса проекта.
19. Зачем нужен центр управления проектом? Какова его типовая модель? Как он функционирует?
20. Какова методология распределения обязанностей, определения уровней отчетности и взаимодействия?
21. Источники и организация проектного финансирования.
22. Маркетинг проекта.
23. Разработка проектной документации.
24. Экспертиза проекта.

#### **Раздел 3 "Функциональные области руководства проектами"**

25. Процессы управления ресурсами проекта. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
26. Основные методы планирования проекта.
27. Как составляется план контрольных точек, каковы его преимущества и недостатки?
28. Какова основная идея графиков Ганта, каковы их преимущества и недостатки?
29. Что такое сетевые графики, каков их способ построения? Каковы дополнительные возможности сетевых графиков?
30. Управление командой проекта.
31. Оценка эффективности проекта. Методы оценки.
32. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
33. Управление стоимостью проекта.
34. Контроль и регулирование проекта. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта. Перечислите, какими методами можно осуществить контроль исполнения проекта. Кто должен осуществлять мониторинг реализации проекта?
35. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта?
36. Какие действия необходимы при завершении проекта? Каковы задачи руководителя проекта при завершении проекта?
37. Использование пакетов прикладных программ в управлении проектами.

### Критерии оценки: максимум 10 баллов

5-10 баллов - выставляется студенту, если изложение знаний полное в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателем. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки;

0-4 балла - выставляется студенту, если изложение учебного материала неполное бессистемное. При этом студент допускает существенные ошибки, неисправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

## Деловые игры

### Игра 1. Разработка проектной идеи и развитие ее в проект. Стратегическое планирование фандрайзинговой деятельности.

#### План работы:

1. Выработка идеи проекта (с применением технологий творческого мышления и мозгового штурма).
2. Оформление проектной идеи в виде паспорта проектной идеи
3. Перечень Интернет-ресурсов, позволяющих осуществлять фандрайзинговую деятельность по тематике проекта (самостоятельно и заранее готовится каждым студентом).
4. Российские ресурсы: специфика отечественных фондов и программ.
5. Зарубежные ресурсы и фонды: поиск, информационное обеспечение, особенности размещения информации.
6. Стратегическое планирование (фандрайзинговая стратегия).

### Игра 2. Составление письма-запроса в фонд. Подготовка сопроводительных документов на индивидуальный грант.

#### План работы:

1. Этапы подготовки резюме будущего проекта.
2. Рекомендательные письма: структура, типовая форма, особенности составления.
3. Автобиография: принципы написания.
4. Составление письма-запроса в фонд.
5. Проработка пакета сопроводительных документов в фонд.

### Игра 3. Составление заявки на реализацию научно-исследовательского проекта: коллективного и индивидуального.

#### План работы:

1. Типовая форма заявки.
2. Особенности проработки отдельных разделов заявки.
3. Бюджетирование.
4. Теоретико-методологическое обоснование.

### Игра 4. Экспертиза заявок и отчетность по грантам.

#### План работы:

1. Экспертная анкета: основные критерии оценки.
2. Проведение экспертизы: этапы, итоги.
3. Структура и технологии оценки проектной заявки.
4. Написание отчета (особенности по типам проектов).

Написание эссе в виде комплексной заявки на получение финансирования по форме одной из программ или фондов, изучаемых в рамках курса. Тематику заявки студенты преимущественно определяют самостоятельно, исходя из собственных исследовательских интересов.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	БАЛЛЫ
Рассмотрение всего перечня факторов, их детальный анализ	0-5 баллов
Логическое обоснование применения того или иного способа финансирования для каждой из категорий предприятий	0-5 баллов
Степень достижения поставленных перед игроком задач	0-5 баллов
Оригинальность решения	0-5 баллов
<b>ИТОГО</b>	<b>20 БАЛЛОВ</b>

## Расчетные задачи

### 1 Задачи репродуктивного уровня

Компания рассматривает возможность выпуска двух новых изделий – X и Y. Оба продукта изготавливаются на одинаковом оборудовании и имеют схожий технологический процесс

производства. Ниже в таблицах приведены данные по характеристикам двух инвестиционных проектов.

**Характеристики инвестиционного проекта по выпуску продукта «X»**

<i>Показатели</i>	<i>Диапазон изменений</i>	<i>Наиболее вероятное значение</i>
Объем выпуска, Q	15 000 – 25 000	20 000
Цена за штуку, P	1 500 – 2 500	2 000
Переменные затраты на ед, V	1 000 – 1 400	1 200
Постоянные затраты, F	2 500 000	2 500 000
Амортизация, A	линейная	линейная
Налог на прибыль, T	20%	20%
Норма дисконта, r	8%-15%	12%
Срок проекта, n	5	5
Остаточная стоимость, RV	7 000 – 12 000	7 200
Начальные инвестиции, IC	30 000 000	30 000 000

**Характеристики инвестиционного проекта по выпуску продукта «Y»**

<i>Показатели</i>	<i>Диапазон изменений</i>	<i>Наиболее вероятное значение</i>
Объем выпуска, Q	5 000 – 7 000	6 000
Цена за штуку, P	23 500 – 27 500	25 000
Переменные затраты на ед, V	14 000 – 17 000	15 200
Постоянные затраты, F	20 000 000	20 000 000
Амортизация, A	линейная	линейная
Налог на прибыль, T	20%	20%
Норма дисконта, r	8%-15%	12%
Срок проекта, n	5	5
Остаточная стоимость, RV	7 000 – 12 000	7 200
Начальные инвестиции, IC	56 000 000	56 000 000

- а) Определите критерий NPV при наиболее вероятных значениях ключевых параметров двух проектов.
- б) Рассчитайте критические значения таких ключевых параметров проектов, как объем выпуска и норма дисконта.
- в) Проведите анализ чувствительности NPV проектов по отношению к изменению этих ключевых факторов проекта.
- г) Сформулируйте общие выводы по рискованности проектов «X» и «Y». Определите, какие параметры оказывают наиболее сильное влияние на эффективность проектов.
- д) Выберите более предпочтительный проект.

**2 Задачи реконструктивного уровня**

1. **Описание ситуации:** Небольшое кафе в парке отдыха, одно из многих, имеет 9 столиков. Посетители, увидевшие свободный столик, садятся и их обслуживают. Время пребывания клиентов за столиком распределено экспоненциально и в среднем составляет 24 мин.

Если свободных мест нет, люди проходят мимо в расположенные неподалеку практически такие же кафе. Поток потенциальных клиентов можно считать пуассоновским, его интенсивность – 1 человек (пара или группа) за 2 минуты.

**Контрольный вопрос:**

Хозяин подумывает немного расширить кафе и довести количество столиков до дюжины. Принесет ли ему выгоду этот шаг, если занятый столик приносит 750 руб в час из которых остается оплатить содержание одного столика – 300 руб/час?

Какое количество столиков принесет ему наибольшую прибыль?

2. **Описание ситуации:** Автоматическая телефонная система фирмы «Такси по телефону» может поставить в очередь максимум 3-х клиентов. Каждый из операторов, работающих в системе, тратит в среднем на принятие заказа такси 2 мин. Звонки же поступают в среднем 1 раз в минуту. Распределение времени обслуживания и интервала времени между звонками – экспоненциальное. Один клиент в среднем приносит прибыль \$5. Если клиент не дозванивается, он вызывает такси другой компании. Если в данный момент нет свободных такси, клиент также будет потерян. Данная компания имеет парк из 22 такси, среднее время обслуживания пассажира 20 мин (распределено экспоненциально). Водитель получает \$6 в час, а оператор \$4.

В настоящий момент фирма имеет четырех операторов.

### Контрольный вопрос:

- a. Какова упущенная выгода фирмы от потери не дозвонившихся или неудовлетворенных клиентов?
- b. Каково оптимальное количество операторов?

### 3 Задачи творческого уровня

Администрация академгородка рассматривает возможность переустройства рынка. После сноса старых палаток проектом предусматривается строительство павильонов с последующей сдачей их в аренду торговым фирмам. Работы, которые необходимо выполнить при реализации проекта, их взаимосвязь и время выполнения каждой из работ указаны в следующей таблице.

Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недель)
A	Подготовить архитектурный проект	-	2
B	Определить будущих арендаторов	-	10
C	Подготовить проспект для арендаторов	A	3
D	Выбрать подрядчика	A	3
E	Подготовить документы для получения разрешения	A	1
F	Получить разрешение на строительство	E	4
G	Осуществить строительство	D, F	10
H	Заключить контракты с арендаторами	B, C	10
I	Вселить арендаторов в павильоны	G, H	2

#### Вопросы:

1. Постройте сетевой график выполнения всех работ проекта.
2. Какие работы находятся на критическом пути и какова его длительность? (использовать ЗЛП и табличный метод)
3. На сколько недель можно отложить начало выполнения работы E, чтобы это не повлияло на срок выполнения проекта?
4. Чему равен свободный резерв времени выполнения работы B?
5. Постройте календарный график проекта, если его начало датируется сегодняшним числом, а работать вы планируете без выходных.

#### Критерии оценки: максимум 30 баллов

25-30 баллов ставится, если работа выполнена верно и полностью; в логических рассуждениях и обосновании решения нет пробелов и ошибок; в решении нет математических ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием незнания или непонимания учебного материала).

20-24 балла ставится, если работа выполнена полностью, но обоснования шагов решения недостаточны (если умение обосновывать рассуждения не являлось специальным объектом проверки); допущена одна ошибка или два-три недочета в решениях; выполнено без недочетов не менее 3/4 заданий.

15-19 баллов ставится, если допущены более одной ошибки или более трех недочетов в расчетах, но учащийся владеет обязательными умениями по проверяемой теме; без недочетов выполнено не менее половины работы.

0-14 баллов ставится, если допущены существенные ошибки, показавшие, что учащийся не владеет обязательными умениями по данной теме; правильно выполнено менее половины работы.

### 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы.

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.** Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке





**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ****«Руководство проектно-ориентированными системами»**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе занятий происходит формирование у обучающегося системы знаний, умений и навыков по управлению проектно-ориентированными системами, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованное преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

**Методические рекомендации по выполнению кейсов (ситуационных заданий)**

Кейс (ситуационное задание) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задания для анализа и поиска решения. Обычно содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные, а также мнения и суждения о ситуациях, которые трудно предсказать или измерить. Ситуационные задания наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Данный материал необходим для обсуждения предлагаемых тем, направленных на повышение профессиональных компетенций студента.

Задания выполняются индивидуально или в рамках небольших рабочих групп (по 4-5 человек). Задания выполняются по этапам с ограничением времени, перед каждым этапом даются пояснения, по завершению этапа студенты докладывают о выполненной работе, результаты обсуждаются, даются комментарии преподавателя

При выполнении заданий студенты в первую очередь должны использовать лекционный материал, источники основной и дополнительной литературы, ресурсы Интернет.

Для успешного анализа ситуационных заданий следует придерживаться ряда принципов:

- использовать знания, полученные в процессе лекционного курса;
- внимательно читать задание для ознакомления с имеющейся информацией, не торопиться с выводами;

- не смешивать предположения с фактами.

Анализ ситуационного задания должен осуществляться в определенной последовательности:

1. Выделение проблемы.
2. Поиск фактов по данной проблеме.
3. Рассмотрение альтернативных решений.
4. Выбор обоснованного решения.

При проведении письменного анализа ситуационного задания помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.