

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 29.09.2022 15:24:16  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Беденко Н.Н.  
«28» августа 2021 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Управление проектами и изменениями

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль  
Маркетинг

Для студентов очной формы обучения

Составитель: Щербакова А.В., к.э.н., доцент

Тверь, 2021

# **I. Аннотация**

## **1. Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом**

Управление проектами и изменениями

## **2. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины является: научно-практическая подготовка обучающихся в области формирования у студентов навыков и способностей создания и управления реализацией проектов и внедрения изменений на предприятиях.

Задачами освоения дисциплины являются:

- формирование у студентов знаний и навыков по анализу необходимости осуществления инвестиционных проектов;
- формирование знаний и навыков принятия управленческих решений по управлению проектами и изменениям;
- формирование навыков обоснования эффективности реализации различных проектов и изменений в организациях.

## **3. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Маркетинг».

Преподавание данной дисциплины в содержательно-логическом плане связано с такими дисциплинами, как: Экономическая теория, Стратегический менеджмент и др.

## **4. Объем дисциплины:**

Очная форма: 4 зачетных единицы, 144 академических часов, **в том числе контактная работа:** лекции 14 час., практические занятия 14 час., **самостоятельная работа** 44 часа, контроль 72 часа.

Заочная форма: 4 зачетных единицы, 144 академических часов, **в том числе контактная работа:** лекции 4 час., практические занятия 8 час., **самостоятельная работа** 123 часа, контроль 9 часов.

## 5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
<p><b>ПК-1</b> – владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p><b>Промежуточный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - методами анализа человеческих ресурсов;                      - приемами воздействия на персонал организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач;                      - способами организации групповой работы;                      - и диагностики организационной культуры.</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - проводить анализ человеческих ресурсов в организации;                      - применять инструменты воздействия на работников для решения управленческих задач.</p>
	<p><b>Знать:</b>                      - понятие и сущность человеческих ресурсов организации;                      - принципы и способы аудита человеческих ресурсов;                      - методы воздействия на работников организации в различных управленческих ситуациях.</p>
<p><b>ПК-2</b> – владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p><b>Промежуточный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - современными технологиями управления персоналом, в том числе при разрешении конфликтов в условиях межкультурных коммуникаций</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - применять современные технологии управления персоналом, в том числе в конфликтных ситуациях в организации.</p>
	<p><b>Знать:</b>                      - современные технологии управления персоналом;                      - особенности применения технологий управления персоналом в условиях межкультурных коммуникаций</p>
<p><b>ПК-7</b> – владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p><b>Промежуточный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - методами, способами и инструментами реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - идентифицировать и применять конкретные инструменты реализации управленческих решений в рамках бизнес-планов, проектов, программ.</p>
	<p><b>Знать:</b>                      - методический инструментарий реализации управленческих решений.</p>
<p><b>ПК-16</b> – владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и</p>	<p><b>Промежуточный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - способами оценки инвестиционных проектов;                      - методами финансового планирования и прогнозирования.</p>

прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	<b>Уметь:</b> -анализировать инвестиционные проекты и рассчитывать основные финансовые и экономические показатели эффективности; - составлять прогноз изменения финансовых показателей с учетом ситуации на финансовых рынках..
	<b>Знать:</b> -методы оценки инвестиционных проектов; - основные показатели эффективности инвестиционных проектов; - структуру и роль финансовых рынков и институтов.

**6. Форма промежуточной аттестации – экзамен.**

**7. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**1. Для студентов очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) занятия	
Раздел 1. Современная концепция управления проектом Тема 1. Управление проектами в системе управления организацией	6	1	1	4

Раздел 2. Основы управления проектами. Тема 2. Проект как объект управления, признаки и характеристики. Классификация типов проектов	6	1	1	4
Тема 3. Содержание и структура проектов. Жизненный цикл проекта	6	1	1	4
Тема 4. Разработка проекта	6	1	1	4
Раздел 3. Организация управления проектами.				
Тема 5. Функции управления проектами	6	1	1	4
Тема 6. Подсистемы управления проектами	5	1	1	3
Раздел 4. Управление изменениями.				
Тема 7. Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	5	1	1	3
Тема 8. Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями.	5	1	1	3
Тема 9. Препятствие изменениям и причины неудач.	5	1	1	3
Тема 10. Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	5	1	1	3
Тема 11. Особенности управления в процессе изменений.	5	1	1	3
Тема 12. Изменения и управление конфликтами.	5	1	1	3
Тема 13. Технология изменений. Этапы успешных изменений.	7	2	2	3
<b>Контроль</b>	<b>72</b>			
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>44</b>

## 2. Для студентов заочной формы обучения – ускоренное обучение по индивидуальному плану

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) занятия	

Раздел 1. Современная концепция управления проектом Тема 1. Управление проектами в системе управления организацией	11	1	1	9
Раздел 2. Основы управления проектами. Тема 2. Проект как объект управления, признаки и характеристики. Классификация типов проектов	11	1	1	9
Тема 3. Содержание и структура проектов. Жизненный цикл проекта	11	1	1	9
Тема 4. Разработка проекта	11	1	1	9
Раздел 3. Организация управления проектами.				
Тема 5. Функции управления проектами	10		1	9
Тема 6. Подсистемы управления проектами	10		1	9
Раздел 4. Управление изменениями.				
Тема 7. Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	10		1	9
Тема 8. Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями.	11		1	10
Тема 9. Препятствие изменениям и причины неудач.	10			10
Тема 10. Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	10			10
Тема 11. Особенности управления в процессе изменений.	10			10
Тема 12. Изменения и управление конфликтами.	10			10
Тема 13. Технология изменений. Этапы успешных изменений.	10			10
<b>Контроль</b>	<b>9</b>			
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>123</b>

## **Основные разделы и темы:**

### **Раздел 1. Современная концепция управления проектом**

#### Тема 1. Управление проектами в системе управления организацией

Классификация базовых понятий управления проектами: проект, управление проектом, жизненный цикл проекта, функции управления проектом, подсистема управления проектом. Потребность в проектном управлении. Сферы применения проектного управления. Развитие методов управления проектами и перспективы проектного управления в России и за рубежом.

### **Раздел 2. Основы управления проектами.**

#### Тема 2. Проект как объект управления, признаки и характеристики.

##### Классификация типов проектов

Основные признаки и характеристика проекта. Инициация проекта. Особенности проектного управления. Базовая классификация проектов. Особенности различных типов проектов.

#### Тема 3. Содержание и структура проектов. Жизненный цикл проекта

Формирование миссии, основных целей и стратегии проекта. Структура разбиения работ (СРР): назначение, основные этапы, возможности использования. Возможные ошибки структуризации проекта. Понятие и основные фазы жизненного цикла проекта.

#### Тема 4. Разработка проекта

Стандарты и методы управления проектами.

Разработка концепции проекта, осуществление прединвестиционных исследований, написание технико-экономического обоснования и бизнес-плана проекта. Маркетинг проекта.

### **Раздел 3. Организация управления проектами.**

#### Тема 5. Функции управления проектами

Процессы планирования проекта. Определение результативных целей проекта, средств и методов с учетом существующих ограничений по ресурсам. Уровни планирования. Методы планирования. Метод сетевого планирования. Документирования плана проекта.

Управление стоимостью проекта: основные принципы, оценка стоимости проекта, бюджетирование проекта, контроль бюджета проекта.

Контроль и регулирование проекта: цели и содержание. Взаимосвязь процессов планирование и контроль. Мониторинг работ по проекту. Принципы построения системы контроля. Анализ результатов проекта. Принятие решений.

Завершение проекта. Выход из проекта.

#### Тема 6. Подсистемы управления проектами

Управление работами по проекту. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ. Методы управления содержанием работ. Структура и объемы работ. Принципы эффективного управления. Формы контроля производительности работ.

Менеджмент качества проекта. Управление качеством проекта. Стандартизированные системы менеджмента качества: основные задачи и принципы построения.

Управления ресурсами проекта. Процессы управления ресурсами проекта. Методы логистики в управлении проектами.

Управление командой проекта: основные понятия и характеристики. Принципы и методы формирования эффективной команды проекта. Квалификационные требования к менеджерам проекта.

Управление рисками. Риск и неопределенность. Структура управление рисками. Учет факторов риска в процессе написания бизнес-плана проекта.

Управление коммуникациями проекта. Информационные технологии управления проектами. Анализ программного обеспечения проектного управления.

#### **Раздел 4. Управление изменениями.**

##### Тема 7. Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.

Понятие и сущность организационного развития. Организация как открытая система, как социальная система. Закономерность перемен и парадигма развития. Три формы реальности организации. Принципы устойчивости организации во внешней среде. Самоорганизация как следствие хаоса.

##### Тема 8. Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями.

Значение организации для внешней среды. Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции. Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде. Организационная культура как носитель самобытности. Роль организационной культуры.

##### Тема 9. Препятствие изменениям и причины неудач.

Сущность возникновения препятствий. Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений. Причины возникновения сопротивления изменениям. Неудачи как неэффективное управление препятствиями. Успех как основной механизм преодоления сопротивления, который расширяет область доверия в организации. Препятствие – обратная сторона возможности.

##### Тема 10. Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.

Роль личности в формировании организационной культуры. Ментальность личности. Зона комфорта. Психологическая готовность к выходу из зоны комфорта. Закономерности преобразования возможностей и способностей личности в результат ее деятельности. Модель эффективности личности. Принципы оценки результата деятельности со стороны личности и со стороны социума. Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации. Лидер как интегратор целевых установок сотрудников и вдохновитель изменений в организации.

##### Тема 11. Особенности управления в процессе изменений.

Новая парадигма управления предприятием. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений. Стилль руководства и принципы формирования команд. Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.

##### Тема 12. Изменения и управление конфликтами.

Суть процесса рождения и развития конфликтов в организации и его влияние на успешность деятельности организации. Конфликты как функциональный фактор развития организации. Роль руководителя в создании системы управления конфликтами. Принцип единства интересов. Этапы разрешения конфликтов. Механизм гашения или развития конфликтов.

### Тема 13. Технология изменений. Этапы успешных изменений.

Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.

#### **Содержание практических занятий (ПЗ)**

Темы	Наименование и содержание ПЗ	Формы текущего контроля
Тема 1. Управление проектами в системе управления организацией	Определение управления проектом. Признаки и особенности, составляющие понятие «управление проектами». Сравнение методологии управления проектами с функциональным менеджментом	Опрос Составление кроссворда Реферат
Тема 2. Проект как объект управления, признаки и характеристики. Классификация типов проектов	<p>Функции проект-менеджеров: Финансовый менеджмент – обеспечение бюджетных и других ограничений; Управление персоналом – определение профессионально-квалификационного состава, определение аппарата управления, мотивация и система оплаты; Операционный (производственный) менеджмент; Закупки и поставки – определение потребностей, выбор поставщиков, логистика; Техничко-технологические аспекты управления – создание нового продукта, инжиниринг, управление качеством; Маркетинг – на протяжении всего жизненного цикла проекта</p> <p>Внешние проекты – проекты, выполняемые по договорам (контрактам) со сторонними организациями (заказчиками) на проектирование и/или строительство энергетических объектов.</p> <p>Внутренние проекты – проекты, направленные на решение задач обеспечения функционирования и развития компании и ее филиалов. Эти проекты могут исполняться как силами специалистов компании, так и с привлечением сторонних организаций. Примерами внутренних проектов могут являться разработка и внедрение корпоративной информационной системы, автоматизация системы документооборота компании, разработка и внедрение системы проектного управления и т.д.</p>	Реферат Разработка кейсов
Тема 3. Содержание и структура проектов. Жизненный цикл проекта	<p>Фаза 1. Инициация. Работы этой фазы включают мероприятия по маркетингу, подготовке и участию в тендерах и конкурсах и другие мероприятия преддоговорной работы. На фазе инициации проекта планируется работа временной рабочей группы проекта и ведется концептуальное планирование будущего проекта. Горизонт планирования – предполагаемый срок заключения договора (контракта).</p> <p>Фаза 2. Планирование. На фазе планирования определяются соисполнители этапов и работ проекта, и формируется базовый план. Горизонт планирования – предполагаемый срок окончания проекта.</p> <p>Фаза 3. Исполнение. Исполнение проекта начинается с момента фиксации базового плана</p>	Задания Тесты Опрос Составление кроссворда

	<p>проекта, заканчивается после выполнения обязательств сторон по контракту и является зоной ответственности управляющего проектом.</p> <p>Фаза 4. Завершение. Завершение проекта подразумевает принятие соответствующего решения руководством компании, анализ и архивацию данных проекта.</p>	
<p>Тема 4. Разработка проекта</p>	<p>I. Проблемно-целевой этап: ответ на вопросы: Для чего создается данный проект? Чем вызвана необходимость его создания? Существует ли на самом деле потребность в этом проекте? Как в дальнейшем будет использоваться данный проект? Кто выступит в роли той целевой группы, для которой создается данный проект? Найдет ли он своих потребителей? Каким должен быть проект для того, чтобы отвечать полностью поставленным задачам? Кто будет создавать проект? В какой мере сможет он (смогут они) воплотить творческий замысел руководителя, реализовать задуманное? Какие из необходимых им для реализации проекта знаний, умений и навыков обладают участники и исполнители проекта? Как лучше распределить обязанности среди исполнителей проекта?</p> <p>II. Этап разработки сценария и технического задания. На данном этапе предполагается отбор содержания и определяется примерный объем проекта, производится его предельная детализация, прописываются роли каждого участника проекта, сроки исполнения ими каждого вида работы. Этап завершается составлением технического задания.</p> <p>III. Этап практической работы. На этом этапе ведется работа по воплощению в жизнь поставленных задач, которая требует от всех участников предельной исполнительности, слаженности в действиях, а также значительных усилий от руководителя проекта по координации деятельности участников проекта и постоянного контроля за ходом и сроками производимых работ.</p> <p>IV. Этап предварительной защиты. На данном этапе осуществляется просмотр версии проекта, выявляются недоработки, намечаются пути устранения выявленных недостатков, производится коррекция проекта, готовится его документация.</p> <p>V. Этап презентации - публичной защиты проекта. На этом этапе производится защита проекта перед предполагаемыми участниками.</p>	<p>Реферат Задания</p>
<p>Раздел 3. Организация управления проектами.</p>	<p>Организация управления проектом — это создание или приведение системы управления в состояние необходимой упорядоченности и единства взаимодействия ее элементов, обеспечивающих эффективный режим функционирования процесса управления и поддержание его в этом состоянии. Совокупность элементов, включающая персонал, объединенная постоянной связью, имеющая общую цель и построенная таким образом, что все ее элементы содействуют достижению конечной цели</p>	<p>Задания Тесты Опрос Составление кроссворда</p>

	<p>проекта, называется организационной системой управления.</p>	
<p>Тема 5. Функции управления проектами</p>	<p>Основой содержания управления проектом являются функции этого управления. От того насколько определены функции, зависит количественный и качественный состав подразделений при реализации проекта. Все функции должны быть взаимосвязанными и иметь четкие границы исполнения в рамках проекта.</p> <p>Существуют базовые и интегрирующие функции. Базовые функции представляют собой содержательную сущность, т. е. управление предметной областью проекта. Также базовые функции содержат требования к качеству (стандартизация всех этапов, промежуточной продукции и конечного результата). Кроме того, необходимо прибавить управление временем и стоимостью проекта.</p> <p>Интегрирующие функции содержат управление персоналом проекта, коммуникациями, контрактами и управление риском. Обе основные функции содержат по пять видов управленческой деятельности, которые могут самостоятельно существовать:1 планирование;2 организация;3 координация;4 активизация;5 контроль.</p>	<p>Задания Тесты Опрос Реферат</p>
<p>Тема 6. Подсистемы управления проектами</p>	<p>Подсистема управления содержанием Управление содержанием (предметной областью) проекта определяет те процессы, которые обеспечивают включение в проект необходимых работ. Предметную область проекта определяют: цели, свойства и структура продукта (услуги), работы, которые должны быть выполнены для получения продукта (услуги). Основные методы и инструменты управления – сетевой график. Направления деятельности (процессы): разработка концепции, определение предметной области проекта, распределение работ, установление отчетности, введение системы контроля, завершение проекта.</p> <p>Подсистема управления временем Управление временем включает те процессы, которые обеспечивают своевременное завершение проекта на основе разработанного расписания: определение состава операций для получения различных результатов проекта; определение взаимосвязи операций; оценка длительности операций; составление расписания исполнения проекта с учетом длительности операций и потребности в ресурсах; управление расписанием – управление изменениями расписания проекта. Основные методы и инструменты управления – сетевой график. Направления деятельности (процессы): планирование времени в проекте, оценка продолжительности, календарное планирование, контроль временем в проекте.</p> <p>Подсистема управления стоимостью Управление стоимостью включает те процессы, которые обеспечивают завершение проекта в рамках установленного бюджета. Основные методы и</p>	<p>Реферат Опрос Задания Тесты Составление кроссворда</p>

инструменты управления – методы определения эффективности инвестиций, сетевой график. Направления деятельности (процессы): оценка и прогнозирование стоимости, бюджет и сметы, контроль стоимости, функционально-стоимостной анализ.

#### Подсистема управления качеством

Управление качеством включает те процессы, которые обеспечивают удовлетворение потребности, ради которой был начат проект. Основные методы и инструменты – стандарты, нормативы, требования, система контроля и поддержки. Направления деятельности (процессы): планирование качества – определение стандартов качества, которые соответствуют проекту, и средств реализации этих стандартов; подтверждение качества – регулярная общая оценка исполнения проекта с целью подтверждения того, что проект удовлетворяет принятым стандартам качества; управление качеством – контроль с целью проверки соответствия промежуточных результатов принятым стандартам качества и определение путей устранения причин неудовлетворительного исполнения.

#### Подсистема управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами включает процессы, необходимые для наиболее эффективного использования людей в проекте. Основные методы и инструменты управления – неформальные (психологические и социологические) в следующих аспектах: служебные отношения, оценка и оплата труда, трудовое законодательство и регулирование, внешние участники проекта, члены команды проекта, команда проекта. Направления деятельности (процессы): организационное планирование – определение, документирование и назначение проектных ролей, ответственностей и отношений отчетности; назначение персонала – привлечение необходимых человеческих ресурсов для работы в проекте; развитие команды – развитие индивидуальной и групповой компетентности с целью улучшения выполнения проекта.

#### Подсистема управления коммуникациями

Управление коммуникациями (взаимодействием) включает процессы, необходимые для своевременной и соответствующей подготовки, сбора, распределения, хранения и конечного использования проектной информации. Обеспечиваются связи между людьми, идеями, информацией, которые необходимы для достижения успеха. Основные методы и инструменты – формальные (информационные технологии) и неформальные (межличностные контакты). Направления деятельности (процессы): планирование взаимодействием – определение потребностей участников проекта в информации и взаимодействии: кому и какая

	<p>информация нужна, когда она необходима и каким образом будет предоставляться; распределение информации – своевременное обеспечение участников проекта необходимой информацией; отчетность по исполнению – сбор и распространение информации по исполнению (отчеты о текущем состоянии, измерение хода исполнения работ и прогнозирование); административное завершение – подготовка, сбор, распространение информации с целью формализации завершения фазы или проекта.</p> <p><b>Подсистема управления контрактами</b></p> <p>Управление контрактами проекта включает процессы, необходимые для получения продуктов и услуг, обеспечивающих исполнение содержания проекта. Основные методы и инструменты – неформальные (стратегия контрактной деятельности) при регулировании отношений с заказчиком и поставщиками. Направления деятельности (процессы): планирование контрактов – определение предмета и сроков поставки; планирование заявок – документирование требований к продукту и определение потенциальных поставщиков; получение предложений – получение расценок, заявок от потенциальных поставщиков; выбор поставщиков; администрирование контрактов – управление взаимоотношениями с поставщиками; закрытие контрактов – завершение и проведение взаиморасчетов по контрактам.</p> <p><b>Подсистема управления риском</b></p> <p>Управление риском (воздействие на проект непредвиденных событий) – это процесс идентификации, анализа и реагирования на проектные риски. Он включает максимизацию вероятности наступления благоприятных событий и минимизацию вероятности наступления и последствий неблагоприятных событий. Характеристика риска: непредвиденные события, вероятность появления этих событий, оценка ущерба. Методы и средства – формальные (расчеты и компьютерная технология).</p> <p>Направления деятельности (процессы): планирование управления рисками – определение подходов и планирование действий по управлению рисками; идентификация рисков – определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик; качественный анализ рисков – оценка вероятности и последствий рисков и их влияния на цели проекта; количественный анализ рисков – оценка вероятности и последствий рисков и их влияния на цели проекта; планирование реагирования на риски – разработка процедур и методик для увеличения возможностей и снижения угроз для целей проекта; мониторинг и управление рисками – мониторинг оставшихся рисков, идентификация новых рисков, исполнение планов по снижению рисков.</p>	
Раздел 4. Управление изменениями.	Управление изменениями — это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций	

	<p>из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении. В управлении проектами, управление изменениями рассматривается как процесс управления проектом, в котором формально представлены и одобрены изменения проекта.</p>	
<p>Тема 7. Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.</p>	<p>Существование и нормальное функционирование любой организации неизбежно обусловлено ее постоянным развитием и совершенствованием. В наиболее общем виде развитие представляет собой необратимое целенаправленное и закономерное изменение материи или сознания. Развитие организации можно определить как необратимое целенаправленное и закономерное изменение ее основных элементов или сознания ее сотрудников.</p> <p>В зависимости от характера и динамики происходящих процессов развитие может принимать две различные формы: эволюционную и революционную. Эволюционная связана с постепенным качественным и количественным изменением общественного сознания в строгом соответствии с изменением материи. Революционная форма развития предполагает скачкообразный, неосознанный переход материи или сознания из одного состояния в другое.</p> <p>Прогрессивное развитие (переход от низшего к высшему или от менее совершенного к более совершенному) и регрессивное развитие (т. е. деградацию).</p> <p>Раскрытие логики перемен: организация как постоянное движение и трансформация: пересмотр отношений с окружающей средой; самоопределение как форма нарциссизма: взаимодействие организации с собственными проекциями; чередование «элементов притяжения»: логика хаоса и сложности; управление в сложных системах; противоречия и кризис: логика диалектических перемен.</p>	<p>Глоссарий Задания Реферат</p>
<p>Тема 8. Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями.</p>	<p>Образы организации: Организация как механизм (машины, механистическое мышление и происхождение организации бюрократического типа, сильные и слабые стороны метафоры «организация как механизм»).</p> <p>Организация как живой организм (выявление организационных потребностей, окружающая среда: организация как открытая система, ситуационный подход: приспособление организации к окружающей среде, многообразие видов, теория непредсказуемости: факторы, влияющие на здоровье и успешное развитие организации, естественный отбор: взгляд на организацию с популяционно-экологической точки зрения, экология организаций: созидание общего будущего, сильные и слабые стороны метафоры</p>	<p>Реферат Задания Тесты Эссе</p>

	<p>«организация как организм»).</p> <p>Обучающиеся и самоорганизующиеся организации (организация как мозг, образы мозга, организация как обрабатывающий информацию мозг, создание обучающейся организации, организация как голографический мозг, сильные и слабые стороны метафоры мозга).</p> <p>Организация как культура (культура и организация, формирование организационной реальности, сила и слабость метафоры культуры).</p> <p>Организация как политическая система (организация как система правления, организация как система политической деятельности, управление плюралистическими организациями, сила и недостатки политической метафоры).</p> <p>Организация как тюрьма для психики (ловушка привычного образа мышления, организация и бессознательное, организация, смерть и бессмертие, сила и недостатки метафоры «тюрьма для психики»)</p>	
<p>Тема 9. Препятствие изменениям и причины неудач.</p>	<p>Практики выделяют три наиболее распространенных камня преткновения на пути к успешной реализации проекта.</p> <p>1. Отсутствие четко обозначенного руководителя проекта изменений  руководитель проекта должен четко определить цели проекта, руководитель проекта должен способствовать разработке плана проекта с четко поставленными задачами, промежуточными этапами разработки и распределенной ответственностью. Руководитель проекта должен с упреждением выявлять проблемы и обеспечивать выполнение задач проектной командой в срок и в рамках бюджета, кроме того, руководитель проекта должен сообщать о ходе работы заинтересованным сторонам.</p> <p>2. Отсутствие четких ожиданий и целей  Следствием отсутствия четко обозначенного руководителя проекта является отсутствие четких ожиданий и целей. Даже самый лучший руководитель проекта не может успешно закончить проект без изначально определенных четких ожиданий и целей. Какова цель проекта? Почему выполнение этой цели важно для организации? Каким образом каждый член проектной команды будет вносить свою лепту в достижение поставленной цели? Четко ли обозначена цель проекта? Понятны ли сроки ее выполнения?</p> <p>3. Проблемы коммуникации  Наряду с типичными вопросами, существует также множество других коммуникационных проблем, начиная от культурных и языковых барьеров и заканчивая наличием функциональных барьеров (возникающих в том случае, когда, например, специалист отдела продаж общается с техническим специалистом либо специалистом финансового отдела). Такие проблемы могут являться серьезным препятствием.</p>	<p>Реферат  Задания  Тесты  Эссе</p>

<p>Тема 10. Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.</p>	<p>Особенности взаимодействия «организация – личность» в новых моделях организационного поведения, которое предполагает не только и не столько реализацию физических способностей работников, сколько реализацию их личностных качеств, интеллектуальных, творческих способностей и душевных сил. В новых моделях поведения формируется организационная культура, ориентированная на людей, основными ценностями которой являются эгалитаризм и уважение личности, взаимное доверие, командное творчество, развитие организации через развитие личности, что позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе.<sup>1</sup></p>	<p>Реферат Задания Тесты Эссе</p>
<p>Тема 11. Особенности управления в процессе изменений.</p>	<p>Управление изменениями является одним из ключевых факторов развития организации в целом. Поэтому с самого начала работ необходимо понимать, какие изменения могут происходить в организации и как ими управлять. Управление изменениями позволит контролировать процесс развития организации.</p> <p>На начальных этапах изменения могут быть малозаметными и несущественными, но по ходу развития проекта их объем и количество будут возрастать и вовлекать в процесс изменений все большее число людей.</p>	<p>Реферат Задания Тесты Эссе</p>
<p>Тема 12. Изменения и управление конфликтами.</p>	<p>Конфликт — это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует изменения поведения; мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта.</p> <p>Для устранения конфликтов используют две группы методов — структурные и межличностные.</p> <p>Необходимым условием успешного разрешения конфликта является его признание. Этим самым будет открыт путь к переговорам, в процессе которых можно будет выяснить явные и скрытые причины конфликта, разграничить отношения между участниками конфликта и возникшие проблемы, выработать возможные варианты разрешения конфликта.</p>	<p>Реферат Задания Тесты Эссе</p>
<p>Тема 13. Технология изменений. Этапы успешных изменений.</p>	<p>Процесс изменений происходит в несколько последовательных этапов, которые приводят к желаемым результатам.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности)</li> <li>2. Сформировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных</li> </ol>	<p>Реферат Задания Тесты Эссе</p>

<sup>1</sup> КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-vzaimodeystviya-organizatsiya-lichnost-v-novoy-modeli-organizatsionnogo-povedeniya>

	<p>сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды).</p> <p>3. Создать видение (создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработав стратегию достижения видения).</p> <p>4. Пропагандировать новое видение (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов).</p> <p>5. Создать условия для претворения нового видения в жизнь (устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать).</p> <p>6. Спланировать и достичь ближайшие результаты (планируя обязательные первые шаги; вознаграждая и пропагандируя первые успехи).</p> <p>7. Закрепить достижения и расширить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам; меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки; распространяя успешный опыт по всей организации).</p> <p>8. Институционализировать новые подходы (формализуя правила поведения; выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями; создавая условия развития для новых качеств сотрудников).</p>	
--	--	--

Методические указания для обучающихся в данном разделе раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы по:

- изучению теоретических положений по дисциплине;
- выполнению рефератов;
- подготовки презентаций;
- решению ситуаций и заданий;
- подготовки к выступлениям и устным ответам;
- организации самостоятельной работы обучающихся;
- использованию информационных технологий и др.

*Виды самостоятельной работы обучающихся:*

1/ работа обучающихся, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия вне аудиторных занятий;

2/ индивидуальная и коллективная деятельность, направленная на усвоение теоретического материала, формирование и развитие различных умений и навыков в рамках учебных занятий и вне расписания;

3/ деятельность обучающихся, разделяющаяся на обязательную (подготовка к учебным занятиям) и дополнительную (самообразование), которая организуется в соответствии с их личными запросами и интересами, не контролируется и не направляется извне.

*Характер самостоятельной работы студентов*

1/ репродуктивный – самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.;

2/ познавательно-поисковый – подготовка презентаций, выступлений, выполнение различных видов работ в рамках учебного плана;

3/ творческий – подготовка рефератов, выполнение творческих заданий, подготовка выпускной квалификационной работы и др.

*Методические рекомендации преподавателю по организации самостоятельной работы обучающихся*

Преподавателю необходимо:

– овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;

– продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;

– обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;

– разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

*Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся*

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

*1-й уровень сложности:*

– составление простого и развернутого плана выступления;

– составление словаря терминов, понятий и определений;

– выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;

– написание репродуктивного реферата;

– постановка вопросов к тексту;

– ответы на вопросы к тексту и др.

*2-й уровень сложности:*

– составление конспекта в виде таблицы, рисунка;

– написание аналитических рефератов по одному или нескольким источникам информации в рамках одной темы;

– решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов.

– выполнение электронной презентации и др.

Современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

Методика расчета трудозатрат студентов по выполнению самостоятельной работы обучающихся

Форма выполнения задания	Трудозатраты в расчете час/лист А4
	Уровень сложности задания

	1	2	3
Конспект	0,2	0,3	0,4
Аналитический реферат, доклад	1	1,5	2
Разработка презентации	1	2	4
Решение проблемных ситуаций, кейсов	1	1,5	2
Разработка проекта	2	2	4

### *Методические указания по выполнению рефератов*

Реферат является одной из форм самостоятельной зачетной работы студентов. Реферат является научной работой, поскольку содержит в себе элементы научного исследования. Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Каждая структурная часть реферата начинается с новой страницы. Общий объем реферата не должен превышать 20 страниц.

Титульный лист реферата включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.

Содержание включает порядковые номера, наименование разделов и подразделов с указанием номеров начальных страниц. Введению, заключению, библиографическому списку порядковые номера не присваиваются.

Содержание размещают с новой страницы после титульного листа. Слово «содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы или прописными буквами, выделяется «жирным шрифтом». Содержание является второй страницей реферата, номер на странице проставляется в нижней части страницы посередине.

Введение должно содержать постановку проблемы в рамках выбранной темы, содержать цель и задачи выполнения работы.

В основной части должна быть раскрыта тема. В данном разделе, как правило, разделенном на главы, необходимо раскрыть все пункты составленного плана, связно изложить накопленный и проанализированный материал. Излагается суть проблемы, различные точки зрения на нее, собственная позиция автора реферата. Важно добиться того, чтобы основная идея, выдвинутая во введении, пронизывала всю работу, а весь материал был нацелен на раскрытие главных задач. Каждый раздел основной части должен открываться определенной задачей и заканчиваться краткими выводами.

В заключении подводятся итоги, излагаются выводы, делаются обобщения (иногда с учетом различных точек зрения на изложенную проблему), отмечается то новое, что получено в результате работы над данной темой. Заключение по объему не должно превышать введение.

Библиографический список составляется и оформляется в соответствии с установленными требованиями.

В работе должны быть ссылки на источники информации. В ограниченном объеме допускается цитирование с обязательным указанием источников

информации. Недопустимо использование в работе необработанных и неотредактированных текстов из Интернет-ресурсов.

Оригинальность текста 50%.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов (СРС)

Раздел дисциплины		Тематическое содержание раздела дисциплины	Виды организации СРС*
№ п.п.	Наименование		
1	<b>Раздел 1. Современная концепция управления проектом</b> Тема 1. Управление проектами в системе управления организацией	Классификация базовых понятий управления проектами: проект, управление проектом, жизненный цикл проекта, функции управления проектом, подсистема управление проектом. Потребность в проектном управлении. Сферы применения проектного управления. Развитие методов управления проектами и перспективы проектного управления в России и за рубежом.	Конспектирование, составление тестов
2	<b>Раздел 2. Основы управления проектами.</b> Тема 2. Проект как объект управления, признаки и характеристики. Классификация типов проектов	Классификация типов проектов Основные признаки и характеристика проекта. Инициация проекта. Особенности проектного управления. Базовая классификация проектов. Особенности различных типов проектов.	Конспектирование, реферат
3	Тема 3. Содержание и структура проектов. Жизненный цикл проекта	Жизненный цикл проекта Формирование миссии, основных целей и стратегии проекта. Структура разбиения работ (СРР): назначение, основные этапы, возможности использования. Возможные ошибки структуризации проекта. Понятие и основные фазы жизненного цикла проекта.	Конспектирование, реферат
4	Тема 4. Разработка проекта	Стандарты и методы управления проектами. Разработка концепции проекта, осуществление прединвестиционных исследований, написание технико-экономического обоснования и бизнес-плана проекта. Маркетинг проекта.	Конспектирование, составление тестов

5	<p><b>Раздел 3. Организация управления проектами.</b> Тема 5. Функции управления проектами</p>	<p>Процессы планирования проекта. определение результативных целей проекта, средств и методов с учетом существующих ограничений по ресурсам. Уровни планирования. Методы планирования. Метод сетевого планирования. Документирование плана проекта. Управление стоимостью проекта: основные принципы, оценка стоимости проекта, бюджетирование проекта, контроль бюджета проекта. Контроль и регулирование проекта: цели и содержание. Взаимосвязь процессов планирование и контроль. Мониторинг работ по проекту. Принципы построения системы контроля. Анализ результатов проекта. Принятие решений. Завершение проекта. Выход из проекта.</p>	<p>Конспектирование, реферат</p>
6	<p>Тема 6. Подсистемы управления проектами</p>	<p>Управление работами по проекту. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ. Методы управления содержанием работ. Структура и объемы работ. Принципы эффективного управления. Формы контроля производительности работ. Менеджмент качества проекта. Управление качеством проекта. Стандартизированные системы менеджмента качества: основные задачи и принципы построения. Управления ресурсами проекта. Процессы управления ресурсами проекта. Методы логистики в управлении проектами. Управление командой проекта: основные понятия и характеристики. Принципы и методы формирования эффективной команды проекта. Квалификационные требования к менеджерам проекта. Управление рисками. Риск и неопределенность. Структура управление рисками. Учет факторов риска в процессе написание бизнес-плана проекта. Управление коммуникациями проекта. Информационные технологии</p>	<p>Конспектирование, составление тестов</p>

		управления проектами. Анализ программного обеспечения проектного управления.	
7	Раздел 4. Управление изменениями. Тема 7. Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	Раскрытие логики перемен. Понятие и сущность организационного развития. Организация как открытая система, как социальная система. Закономерность перемен и парадигма развития. Три формы реальности организации. Принципы устойчивости организации во внешней среде. Самоорганизация как следствие хаоса.	Конспектирование
8	Тема 8. Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями.	Значение организации для внешней среды. Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции. Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде. Организационная культура как носитель самобытности. Роль организационной культуры.	Конспектирование, составление тестов
9	Тема 9. Препятствие изменениям и причины неудач.	Сущность возникновения препятствий. Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений. Причины возникновения сопротивления изменениям. Неудачи как неэффективное управление препятствиями. Успех как основной механизм преодоления сопротивления, который расширяет область доверия в организации. Препятствие – обратная сторона возможности.	Конспектирование, составление тестов
10	Тема 10. Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	Ментальность и изменения. Роль личности в формировании организационной культуры. Ментальность личности. Зона комфортности. Психологическая готовность к выходу из зоны комфортности. Закономерности преобразования возможностей и способностей личности в результат ее деятельности. Модель эффективности личности. Принципы оценки результата деятельности со стороны личности и со стороны социума. Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений	Конспектирование, реферат

		организации. Лидер как интегратор целевых установок сотрудников и вдохновитель изменений в организации.	
11	Тема 11. Особенности управления в процессе изменений.	Новая парадигма управления предприятием. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений. Стиль руководства и принципы формирования команд. Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.	Конспектирование, составление тестов
12	Тема 12. Изменения и управление конфликтами.	Суть процесса рождения и развития конфликтов в организации и его влияние на успешность деятельности организации. Конфликты как функциональный фактор развития организации. Роль руководителя в создании системы управления конфликтами. Принцип единства интересов. Этапы разрешения конфликтов. Механизм гашения или развития конфликтов.	Конспектирование, реферат
13	Тема 13. Технология изменений. Этапы успешных изменений.	Этапы успешных изменений. Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения	Конспектирование, составление тестов

#### **IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Сформирован на основе карты компетенций, в соответствии с которой в рамках данной дисциплины формируется начальный и промежуточный уровни компетенции.

#### **1. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ПК-1, ПК-2, ПК-7, ПК-16**

<b>Этап формирования компетенции</b>	<b>Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков</b>	<b>Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания</b>
--------------------------------------	---	---

, в котором участвует дисциплина		
<b>ПК-1 – владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>		
Промежуточный владеть	Выполнить задание 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный уметь	Выполнить задание 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные</li> </ul>
Промежуточный знать	Устный ответ на вопросы: 1. Раскройте содержание понятия «человеческие ресурсы организации» и его отличие от понятия «персонал организации». 2. Перечислите базовые принципы и способы аудита человеческих ресурсов. 3. Назовите основные методы воздействия на работников организации, укажите их преимущества и недостатки. 4. Опишите условия применения различных методов воздействия на персонал.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные</li> </ul>
<b>ПК-2 – владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, межгрупповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</b>		
Промежуточный владеть	Выполнить задание 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный уметь	Выполнить задание 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный знать	Выполнить задание 5	<p>75% правильных ответов – 5 баллов.  65% правильных ответов – 4 балла.  55% правильных ответов – 3 балла.  Менее 50% правильных ответов – 0 баллов.</p>
<p><b>ПК-7 – владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</b></p>		
Промежуточный владеть	Выполнить задание 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный уметь	Выполнить задание 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный	Устный ответ на вопросы: 1. Перечислите общие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> </ul>

<p><b>знать</b></p>	<p>требования к разработке бизнес-планов.</p> <p>2. Назовите структуру бизнес-плана.</p> <p>3. Перечислите принципы управления проектами.</p> <p>4. Какие факторы влияют на выбор ОПФ организации?</p> <p>5. Опишите возможные организационные структуры управления проектом.</p> <p>6. Какие методы и инструменты контроля применяются при управлении проектом?</p> <p>7. Перечислите способы координации действий исполнителей при реализации проекта.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
---------------------	--	--

**ПК-16 – Владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов**

<p>Промежуточный владеть</p>	<p>Выполнить задание 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p>Промежуточный уметь</p>	<p>Выполнить задание 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p>Промежуточный знать</p>	<p>Выполнить задание 10</p>	<p>75% правильных ответов – 5 баллов. 65% правильных ответов – 4 балла. 55% правильных ответов – 3 балла. Менее 50% правильных ответов – 0 баллов.</p>

**Задания**

**Задание 1**

Руководитель определенным образом распределил работу между своими подчиненными. Есть несколько подчиненных, которые считают, что они поставлены в более тяжелые условия по сравнению с коллегами. Они утверждают, что их чаще, чем других, отвлекают на выполнение работы, которая мешает выполнять их основные обязанности, а заработная плата ниже, чем у менее напряженно работающих коллег.

1. Как, по Вашему мнению, могут эти работники реагировать на такую несправедливость? Что они будут делать? Укажите не менее трех стратегий их возможного поведения в данной ситуации.
2. Какие методы анализа человеческих ресурсов Вы бы использовали в данной ситуации?
3. Опишите методы диагностики организационной культуры, приемлемые в ситуации.
4. Назовите методы воздействия на персонал в сложившейся ситуации.
5. Какие способы организации групповой работы можно предложить для решения возникших проблем?

### **Задание 2**

Порой менеджеру бывает очень нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Ниже представлено несколько этических дилемм. Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в каждом случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?

Ваша фирма недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вашим должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, хорошо знающий вашего соперника, который рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал Гарвардский университет (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Вы:

- а) доведете полученную информацию до сведения руководства;
- б) проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета;
- в) ничего никому не скажете; очевидно, что компания просто не проверяла нового менеджера, и ложь вскоре раскроется сама по себе;
- г) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите ему возможность принять самостоятельное решение.

2) В целях формирования и развития команды проекта провести оценку конкурентоспособности персонала (на примере менеджера) на основе результатов экспертной оценки качества менеджера (табл. 1). Предложите способы долгосрочной программы мотивации топ-менеджера. Предложите методы диагностики организационной культуры организации.

Таблица 1- Результаты экспертной оценки качества менеджера

Качество персонала (конкурентные	Номер эксперта	Весомость
----------------------------------	----------------	-----------

преимущества при положительной оценке)	1	2	3	качества
Конкурентоспособность организации, в которой работает менеджер	4	4	4	0,20
Наследственные конкурентные преимущества (способности, темперамент и т.п.)	5	4	5	0,15
Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	4	5	5	0,20
Интеллигентность, культура	4	3	4	0,10
Коммуникабельность	5	5	5	0,10
Организованность	5	5	4	0,15
Возраст, здоровье	4	4	4	0,10
Итого	x	x	x	1,00

3) Сформировать управленческий микс (команду), состоящий из разносторонних, взаимодополняющих друг друга (РАЕІ) менеджеров по методике И. Адизеса. Оценку управленческой роли менеджера проведите по 4-х балльной шкале (1-максимум), результаты оформите в таблице 1.

Таблица 1 – Управленческий микс

Наименование отдела	Р (производитель результатов)	А (администратор)	Е (предприниматель)	І (интегратор)
Маркетинг				
Бухгалтерия				
Продажа потребительских товаров				

### Задание 3

**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 минуты.

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 рублей в час, из которых остается оплатить содержание одного столика – 300 рублей (за столик)?

Какое количество столиков принесет ему наибольшую прибыль?

#### **Задание 4**

Кейс «Будущее плазмы» (Журнал «Секрет Фирмы» № 34(73) от 13.09.2004)<sup>2</sup>

Компания ArtSystems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство ArtSystems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

##### *Выход на панель*

Компания ArtSystems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,— вспоминает управляющий партнер компании ArtSystems Александр Цыганов.— Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое». Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально ArtSystems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук»,— рассказывает Александр Цыганов. Так что в ArtSystems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

##### *Все ниже и ниже*

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке — удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя — компании Fujitsu — составляла \$17–20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В ArtSystems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен,— деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,— офис, реклама,

---

<sup>2</sup> Павлова А.В. Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями», Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Казанский (Приволжский) Федеральный университет, - Казань, 2012 г.

магазины», – не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3–3,5 тыс.

#### *Как отличиться*

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года ArtSystems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», – поясняет господин Цыганов. Кроме того, ArtSystems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, ArtSystems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

#### *Ассортиментная поддержка*

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании FujitsuSiemens. «1 сентября как официальные партнеры FujitsuSiemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

#### *Без опоры*

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на

корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать». В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж.

Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

*Вопросы к кейсу.*

Что может послужить причиной изменений в компании?

### **Задание 5**

#### **Тест<sup>3</sup>**

1. Соответствие фаз проекта и целей оценки инвестиционного проекта
  - Принятия решения об инвестировании — инициация проекта
  - Разработки оптимальной схемы инвестирования — разработка проекта
  - Промежуточная оценка проекта, с целью принятия решения о дальнейшем инвестировании — реализация проекта
  - Финальная оценка результатов проекта – завершение проекта
2. Из двух проектов уровень доходности выше у того, у которого ...
  - IRR-r больше
  - IRR больше
  - IRR меньше
  - выше объем выручки
3. При принятии решения об инвестировании необходимо учитывать ...
  - инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
  - инфляцию и риски
  - инфляцию и альтернативные варианты инвестирования
  - риски и альтернативные варианты инвестирования
4. Проект убыточен, если...
  - $IRR > r$
  - $IRR = r$
  - $IRR < r$
  - $IRR > 0$
  - $IRR > 1$
5. Дисконтирование – это ...
  - процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени

- учет инфляции при оценке инвестиционного проекта
- расчет ставки дисконтирования
- 6. Проект является убыточным, если ...
  - $NPV < 0$
  - $NPV = 0$
  - $NPV > 0$
  - $NPV < 0$  или  $NPV = 0$
  - $NPV$  не рассчитан
- 7. Дисконтирование осуществляется с помощью функций ...
  - сложного процента
  - простого процента
    - очень-очень сложного процента
    - калькулятора
- 8. Ставка дисконтирования – это ...
 

ежегодная ставка доходности, которая могла бы быть получена в настоящий момент от аналогичных инвестиций

  - ставка банковского кредита
  - ставка рефинансирования
  - уровень скидок во время распродажи
- 9. Проект безубыточен, если ...
  - $V/C > 0$
  - $V/C = 0$
  - $V/C < 0$
  - $V/C > 1$
- 10. Оценка инвестиционного проекта заключается в ...
  - сравнении входящих и исходящих проектных потоков
  - расчете чистой текущей ценности проекта
  - анализе прибыли проекта
  - прогнозировании доходов и затрат
- 11. Из двух проектов наиболее эффективен тот, у которого ...
  - индекс прибыльности (PI) больше
  - индекс прибыльности (PI) меньше
  - разница индекса прибыльности (PI) и ставки дисконтирования (r) больше
  - затраты (C) меньше
- 12. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости ...
  - не выходит за рамки жизненного цикла проекта
  - меньше 3 лет
  - выходит за рамки жизненного цикла проекта
  - не определен

### *Задание 6*

Изучите ситуацию, разработайте график Ганта и сетевые модели

**Проект:** «Создание производства пиццы и расширение производства мясных субпродуктов в Ленинградской области»

**Вид работы:** разработка инвестиционного проекта

## Структура работы:

- отчет о маркетинговом исследовании;
- предпроектные расчёты стоимости строительства/реконструкции;
- обоснование технологических решений;
- параметрическая финансовая модель проекта;
- бизнес-план инвестиционного проекта.

**Отрасль:** промышленные проекты/ АПК и пищевая промышленность

**Объём инвестиций:** 447,1 млн руб.

**Заказчик проекта:** информация конфиденциальна

**Регион реализации проекта:** Ленинградская область

**Направления проекта:** в рамках инвестиционного проекта ООО «ПИТ-ПРОДУКТ» планирует выпускает пиццу различных видов, а также колбасу сальчичон (по франшизе). Плановая производственная мощность объекта будет составлять 4 435 200 шт. пиццы и 1 117 426 шт. колбас различного ассортимента.

В рамках реализации проекта Инициатором производится выпуск следующих видов пиццы:

- 4 сыра пицца (Royal Fresca), з/а, 500г;
- Ассорти пицца КМ, з/а, 360г;
- Деликатесная пицца (Royal Fresca), з/а, 540г;
- Деревенская пицца КМ, з/а, 360 г;
- Капричоса пицца (Fresca), з/а, 400г;
- Карбонара пицца КМ, з/а, 350г;
- Романа пицца (Fresca), з/а, 400г;
- С сыром и ветчиной пицца (Bambiny), з/а, 405г;
- Суприм с курицей пицца (Royal Fresca), з/а, 500 г.

В рамках реализации проекта Инициатором производится выпуск следующих видов колбасы:

- Колбаса с/в "Фуэт Экстра" Casademont 150 г;
- Колбаса с/в "Сальчичон Экстра" Casademont 500 г;
- Колбаса с/в "Сальчичон Монтанья Экстра" Casademont 250 г.

## Заинтересованные пользователи:

- Инициатор проекта,
- Партнеры Инициатора проекта,
- Правительство Ленинградской области.

## Экономика проекта:

- Инвестиции на реализацию проекта составят 447,1 млн руб.;
- Объём привлекаемых заемных средств – 495,9 млн руб.;
- Коммерческая эффективность:
  - NPV (чистая приведенная стоимость) – 111,4 млн руб.;
  - IRR (внутренняя норма рентабельности) – 19%;
  - PBP (срок окупаемости) – 6,8 лет;
  - DPBP (дисконтированный срок окупаемости) – 8,0 лет;
- Бюджетная эффективность: суммарные налоговые выплаты в бюджеты всех уровней составят 455,9 млн руб.;
- Социальная эффективность: планируется создание 15 рабочих мест.

- Анализ чувствительности показывает наличие трех критических факторов, которые могут значительно повлиять на результативность проекта - цена на сырье и материалы, стоимость готовой продукции и Объем продаж. Однако риск их изменения согласно прогноза специалистов ООО «ПКР» минимален, поскольку в проекте при проведении расчётов был применен относительно пессимистичный подход.

### **Маркетинговое окружение:**

В рамках раздела была рассмотрена ситуация на рынке замороженной и охлажденной пиццы, а также на рынке колбасных изделий в сегменте сыровяленых колбас. Произведена оценки доли Инициатора проекта в выделенных сегментах.

Охлажденная пицца представляет собой продукт более высокого качества, нежели замороженная, что соответствует ожиданиям потребителей. Большинство крупных игроков российского рынка сегодня работают только в сегменте замороженной пиццы, а дистрибьюторы импортной продукции просто не имеют возможности предложить на рынке охлажденный продукт. Актуальность производства сыровяленых мясopодуKтов велика. В настоящий момент на российском рынке существует незаполненная ниша по сыровяленным колбасам.

Благодаря развитию ассортиментной линейки компания-Инициатор проекта будет способствовать реализации стратегии импортозамещения.

### **Строительство и предпроектные расчёты по инженерным сетям:**

За три года реализации проекта было осуществлено строительство здания нового цеха по производству пиццы в производственной зоне Горелово, общей площадью 2 424,2 кв. м., а также закупка основного технологического и вспомогательного оборудования, закупка оборудования для имеющегося производственного цеха в п. Синявино.

### **Технологические решения и организация производства:**

Проект реализуется на базе действующего производства, все технологические решения были проработаны Заказчиком самостоятельно. В качестве подрядчика выбрана строительная компания ОО «Стройсервис». Поставщиком оборудования выступает компания ООО «Пицца-бум».

### **Специфика работы над проектом:**

Проект был разработан в соответствии с требованиями областного закона № 113-ОЗ «О режиме государственной поддержки организаций, осуществляющих инвестиционную деятельность на территории Ленинградской области, и внесении изменений в отдельные законодательные акты Ленинградской области».

## ***Задание 7***

Проанализируйте проект (задание 6) и опишите методы и инструменты реализации управленческого решения, применяемые в рамках проекта.

## ***Задание 8***

**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:**

Какова упущенная выгода фирмы от потери не дозвонившихся или неудовлетворенных клиентов?

Каково оптимальное количество операторов?

### **Задание 9**

Кейс Дефекты конструкции Журнал «Секрет Фирмы» № 26(65) от 12.07.2004<sup>4</sup>

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию. Предыстория Фирма «Специализированное управление–180» (далее – Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина, посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты. В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного плавания затруднений с получением заказов не было – выручали широкие связи руководства. После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства.

Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

#### *Между небом и землей*

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы – ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае

---

<sup>4</sup> Павлова А.В. Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями», Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Казанский (Приволжский) Федеральный университет, - Казань, 2012 г.

заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов – старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) – постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики. В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте».

Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ. Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн. рублей, а заказов получила лишь на 2 млн. рублей.

#### *Попытки выплыть*

Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002–2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов predeterminedены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5% (против 0,5% у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протее». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору – настолько этот случай типичен. С той же целью – получение заказов – Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло.

Правда, выгодные заказы фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению

морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее. Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение – заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок – 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно.

*Что в итоге?*

Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ – 18 тыс. К. м). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность – имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

*Направление удара*

«Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной компании и так далее», – говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах. Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы – и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

*Вопросы к кейсу*

Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

## Тест<sup>5</sup>

1. Составляющие стадии реализации проекта
  - Организация и контроль выполнения проекта
  - Анализ и регулирование выполнения проекта
  - Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
  - Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
  - Формирование концепции проекта
2. Анализ состояния и обеспечение качества в проекте включает ...  
контроль качества в проекте
  - формирование отчетов для оценки выполнения качества
  - процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
  - формирование списка отклонений
  - определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте
3. Анализ и регулирование выполнения проекта по стоимости включает ...
  - распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
  - введение в действие системы управления стоимостью и финансированием в проекте
  - учет фактических затрат в проекте
  - анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
  - прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости
  - принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом
4. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает ...
  - контроль качества в проекте
  - формирование отчетов для оценки выполнения качества
  - процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
  - формирование списка отклонений
  - определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте
5. Контроль и регулирование контрактов включает ...
  - закрытие контрактов
  - проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков
  - заключение контрактов
  - учет выполнения работ по контракту
  - представление отчетности о выполнении контрактов
  - разрешение споров и разногласий
6. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...  
формирования концепции проекта  
формирования сводного плана проекта  
осуществления всех запланированных проектных работ

ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта

7. Анализ деятельности и развитие команды проекта включает ...

формирование отчетов об исполнении работ проекта

регулирование оплаты, льгот и поощрений

реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта

разработку концепции управления персоналом

создание финального отчета

расформирование команды

8. Метод освоенного объема позволяет ...

- определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономия бюджета проекта

- оптимизировать сроки выполнения проекта

- определить продолжительность отдельных работ проекта

- освоить максимальный объем бюджетных средств

- Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...

- санкционирование начала проекта

- утверждение сводного плана

- осуществление проектных работ и достижение проектных целей

- архивирование проектной документации и извлеченные уроки

9. Организация и подготовка контрактов в проекте включает ...

- распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления контрактами

- проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков

- заключение контрактов

- закрытие контрактов

- представление отчетности о выполнении контрактов

- разрешение споров и разногласий

10. Организация и контроль выполнения проекта включает ...

- организацию управления предметной областью проекта

- контроль выполнения проекта по временным параметрам

- совершенствование команды проекта

- формирование концепции управления качеством в проекте

- заключительную оценку финансовой ситуации (постпроектный отчет)

- заключительный отчет по проекту и проектную документацию

11. Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ...

- планов работ

- системы отчетности

- внешнего независимого аудита

- электронного документооборота

- программного обеспечения для контроля над выполнением работ

- отдела контроля в организационной структуре проектной команды

12. Организация и контроль выполнения проекта по стоимости включает ...

- распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте

- учет фактических затрат в проекте
- формирование текущей отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта
- анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
- анализ различных факторов, влияющих на позитивные и негативные отклонения от бюджета проекта
- принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

#### 13. Анализ и регулирование изменений в проект включает ...

- обзор и анализ динамики изменений в проекте
- текущую оценку изменений в проекте и достигнутых в связи с этим результатов
- корректирующие действия
- заключительный отчет о фактических изменениях в проекте
- формирование архива изменений в проекте
- формирование концепции управления изменениями в проекте

#### 14. Последовательность действий по анализу и регулированию коммуникаций при выполнении проекта

1 Анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией

2 Анализ запросов на внесение изменений

3 Анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений

4 Информирование участников о внесенных изменениях

### **V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)**

#### а) Основная литература:

1. Кужева С.Н. Управление изменениями : учебное пособие / С.Н. Кужева ; Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Министерство образования и науки Российской Федерации. - Омск : Омский государственный университет, 2019. - 140 с. - ISBN 978-5-7779-1297-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237136](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237136)

#### б) дополнительная литература

1. Петров В.В. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Петров В.В., Даньшина В.В., Васильева О.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2019.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10254.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Матюшка В.М. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Матюшка В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2020.— 556 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11440.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Лукманова И.Г. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лукманова И.Г., Королев А.Г., Нежникова Е.В.— Электрон. текстовые

данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2019.— 172 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20044.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Беликова И.П. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций)/ Беликова И.П.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2019.— 80 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47372.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Синенко С.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Синенко С.А., Славин А.М., Жадановский Б.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2019.— 181 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40574.html>.— ЭБС «IPRbooks»

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)**

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:

- Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
- Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
- Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
- Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
- Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
- Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
- Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
- Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).

2. Имеется доступ к системам:

- Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
- «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)

3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:

- Вопросы статистики
- Вопросы экономики
- Государство и право
- Деньги и кредит
- Известия Российской академии наук
- Теория и системы управления
- Маркетинг и маркетинговые исследования
- Мировая экономика и международные отношения
- Финансы и кредит.

4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
  - Вестник банка России 2011-2017
  - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
  - Эффективное антикризисное управление 2010-2016

## **VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (или модуля)**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой;

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

*2. Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

*3. Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая тот факт, что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

*4. Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

*Требования к рейтинг-контролю обучения в ТвГУ*

Оценка знаний по 100-балльной шкале в соответствии с рейтинговой

системой ТвГУ согласно «Положения о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ 31.05.2017 г.

*Примерная тематика рефератов по дисциплине*

Темы рефератов

1. Современная концепция управления проектами.
2. Перспективные направления проектного управления.
3. Личностные аспекты руководителя проектной группы.
4. Социально-психологические аспекты управления командой проекта.
5. Структура и этапы разработки бизнес-плана (ТЭО) проекта.
6. Организация эффективной деятельности команды проекта.
7. Современные стандарты качества управления проектами.
8. Организационные структуры проектов.
9. Прогнозирование и определение рисков проекта.
10. Формирование миссии, основных целей и стратегии проекта.
11. Методические аспекты разработки стратегии проекта.
12. Существующие стандарты проектного управления.
13. Формирование системы планирования в организации.
14. Особенности внедрения методов проектного управления в организации.
15. Методики оценки эффективности инвестиционного проекта.
16. Основные программные продукты, используемые в проектном управлении.
17. Современная концепция управления качеством проекта.
18. Система управления ресурсам проекта.
19. Особенности построения системы контроля за реализацией проекта.
20. Особенности внедрения информационных систем управления проектом.
21. Взаимосвязь жизнеспособности организации и цикличности изменений.
22. Сущность организационной культуры и ее влияние на изменения.
23. Управление изменениями как целостная проблема.
24. Метафоры – как метод изучения организаций.
25. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
26. Организация как социальное тело и его роль в обществе.
27. Организационная культура как мировоззрение предприятия.
28. Эффективная личность как основа успешных изменений.
29. Мировоззрение лидера как определяющий фактор эффективности управления изменениями.
30. Пересмотр отношений с окружающей средой как начало изменений.
31. Особенности командной деятельности в процессе изменений.
32. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.
33. Качество передачи информации и эффективность изменений.
34. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.
35. Особенность конфликтов при изменении организационной культуры.
36. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.
37. Взаимосвязь целей участников изменений как основа системы мотивации.

*Шкала оценки рефератов:*

Оригинальность текста составляет свыше 50%.

- Привлечены наиболее известные работы по теме исследования– 5 баллов.

- Отражение ключевых аспектов темы, но отдельные вопросы не раскрыты – 4 балла.
- Реферат опирается на учебную литературу и/ или устаревшие издания – 3 балла.
- Фрагментарное отражение ключевых аспектов темы. Частичное соответствие содержания теме и плану реферата – 0 баллов.

*Примерные задания в рамках проведения текущего контроля*

**Задание 1**

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.

**Задание 2**

Имеются два инвестиционных проекта, в которых потоки платежей характеризуются данными, приведенными в таблице:

Проект	го ды			
	1	2	3	4
A	-300	-200	150	300
B	-100	-100	200	90

Коэффициент дисконтирования равен 1,1.

**Определить какой проект предпочтительнее и объяснить почему (провести необходимые расчеты).**

- A) проект A предпочтительнее, чем проект B;
- B) проект B предпочтительнее, чем проект A;
- B) проекты A и B следует отклонить.

**Эффективность проекта может быть:**

- А) коммерческой;
- Б) бюджетной;
- В) организационной;
- Г) социальной;
- Д) экономической;
- Е) финансовой;
- Ж) все ответы верны.

**Определите срок окупаемости проекта, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту (провести необходимые расчеты и пояснить свой ответ):**

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-150	0	0
Финансовая деятельность	635	-100	-450	-350

- А) данный проект не окупится;
- Б) проект начнет окупаться через 3 года;
- В) проект начнет окупаться через 1 год;
- Г) проект начнет окупаться через 2 года.

### Задание 3

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»**

Показатели	Диапазон изменений	Наиболее вероятное значение
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»**

Показатели	Диапазон изменений	Наиболее вероятное значение
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 «Х» и «У». Определите, какие параметры оказывают наиболее сильное влияние на эффективность проектов.
- д) Выберите более предпочтительный проект.

*Шкала оценки заданий:*

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.
- Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.
- Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.

*Примеры тестов в рамках текущего контроля*

Тест 1<sup>6</sup>

1. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками
  - Рискковое событие
  - Вероятность наступления рисккового события
  - Размер потерь в результате наступления рисккового события
  - Степень агрессивности внешней среды
  - Уровень инфляции
  - Конкурентная среда
  - Региональное законодательство
2. Основной результат стадии разработки проекта
  - сводный план осуществления проекта
  - концепция проекта
  - достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
  - инженерная проектная документация
3. Последовательность действий по планированию стоимости проекта
  - 1 Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых)
  - 2 Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости
  - 3 Определение стоимости всего проекта
  - 4 Составление, согласование и утверждение сметы проекта
  - 5 Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта
4. Предметная область проекта – это ...

<sup>6</sup> <http://nn.dekane.ru/uprproektami-s3/>

- содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта
  - желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
  - направления и основные принципы осуществления проекта
  - территория реализации проекта
  - причина существования проекта
5. Календарный план – это ...
- документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
  - сетевая диаграмма
  - план по созданию календаря
  - документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
6. Диаграмма Ганта – это ...
- горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами
  - документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
  - графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
  - дерево ресурсов проекта
  - организационная структура команды проекта
7. Планирование проекта – это ...
- непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки
  - разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта
  - это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта
8. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это ...
- графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
  - направления и основные принципы осуществления проекта
  - дерево ресурсов проекта
  - организационная структура команды проекта
9. Метод критического пути используется для ...
- оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
  - планирования рисков проекта
  - планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
  - определения продолжительности выполнения отдельных работ
10. При составлении СДР декомпозиция работ прекращается тогда, когда выполнены следующие условия:
- понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения
  - могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы
  - команда проекта устала составлять СДР

- СДР имеет более 5 уровней декомпозиции

Определена четкая последовательность работ

#### 11. Завершающая стадия планирования предметной области проекта

- анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта
- уточнение основных характеристик проекта
- анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта
- выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта
- построение структурной декомпозиции предметной области проекта

#### 11. Последовательность действий по планированию материальных ресурсов проекта

1 Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы

2 Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов

3 Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов

4 Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов

#### Тест 2<sup>7</sup>

#### 1. Последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз)

1 Миссия

2 Стратегическая цель

3 Tактические цели

4 Oперативные задачи

#### 2. Цель проекта – это ...

- желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения

- направления и основные принципы осуществления проекта

- получение прибыли

- причина существования проекта

#### 3. Непосредственное инициирование проекта включает в себя ...

- Принятие решения о начале проекта

- Определение и назначение управляющего проектом

- Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта

- Анализ проблемы и потребности в проекте

- Сбор исходных данных

- Организация и контроль выполнения работ

- Утверждение окончательного сводного плана управления проектом

#### 4. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...

- санкционирование начала проекта

- утверждение сводного плана

<sup>7</sup> <http://nn.dekane.ru/uprproektami-s3>

- окончание проектных работ
  - архивирование проектной документации и извлеченные уроки
5. Стратегия проекта – это ...
- желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
  - направления и основные принципы осуществления проекта
  - получение прибыли
  - причина существования проекта
6. Задачи, которые включает формирование концепции проекта
- Анализ проблемы и потребности в проекте
  - Сбор исходных данных
  - Определение целей и задач проекта
  - Разработка концепции по отдельным функциям управления проекта
  - Организация и контроль выполнения работ
  - Утверждение окончательного бюджета проекта
  - Подписание контрактов и контроль за их выполнением
7. Последовательность процессов определения целей и задач
- 1 Формулирование
  - 2 Структурирование
  - 3 Согласование
  - 4 Фиксация
8. Критерии, которым должна соответствовать SMART-цель
- Цель должна быть измеримой, т.е. должны быть указаны конкретные показатели и их значения, по которым определяется степень достижения цели
  - Цель должна быть согласована всеми заинтересованными сторонами
  - Должна быть определена дата достижения цели
  - Цель должна быть сформулирована в одном предложении
  - Цель должна включать в себя перечень ответственных за ее достижение
9. Концепция проекта ...
- должна быть согласована ключевыми участниками проекта: заказчиком, инвестором, спонсором и др.
  - обязательно содержит описание целей проекта, его основных параметров
  - утверждается в завершении фазы инициации проекта
  - обязательно содержит сводный календарный план проектных работ
  - обязательно должна быть оформлена в виде паспорта проекта
  - обязательно должна содержать концепции по управлению коммуникациями, поставками и контрактами

### Тест 3<sup>8</sup>

1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...
- проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
  - проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению

- процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
  - процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления
2. Окружение проекта – это ...
- среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
  - совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
  - группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
  - местоположение реализации проекта и близлежащие районы
3. На стадии разработки проекта
- расходуется 9-15% ресурсов проекта
  - расходуется 65-80% ресурсов проекта
  - ресурсы проекта не расходуются
4. Проект – это ...
- инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
  - ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
  - группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
  - совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели
5. Наибольшее влияние на проект оказывают ...
- экономические и правовые факторы
  - экологические факторы и инфраструктура
  - культурно-социальные факторы
  - политические и экономические факторы
6. Предметная область проекта
- совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
  - результаты проекта
  - местоположение проектного офиса
  - группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
7. Фаза проекта – это ...
- набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
  - полный набор последовательных работ проекта
  - ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

8. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения
  - Социальные и инвестиционные
  - Экономические и инновационные
  - Организационные и экономические
9. Функциональная структура – это ...
  - совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия
  - временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)
  - структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)
10. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры
  - Матричная
  - Функциональная
  - Линейно-функциональная
  - Дивизиональная
11. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту
  - Инвестор
  - Спонсор
  - контрактор (подрядчик)
  - лицензиар
  - конечный потребитель результатов проекта
12. Участники проекта – это ...
  - физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта
  - конечные потребители результатов проекта
  - команда, управляющая проектом
  - заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта
13. Особенность социальных проектов
  - Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
  - Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
  - Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации
  - Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей
14. Инновационные проекты отличаются ...
  - высокой степенью неопределенности и рисков
  - целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
  - необходимостью использовать функциональные организационные структуры

- большим объемом проектной документации
15. Организационная структура – это ...
- совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними
  - команда проекта под руководством менеджера проекта
  - организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект
  - документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации
16. Ключевое преимущество управления проектами
- экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления
  - возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта
  - возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта
  - формирование эффективной команды по реализации поставленной цели
17. Веха – это ...
- набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
  - полный набор последовательных работ проекта
  - ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

*Шкала оценки выполнения тестов:*

- 75% правильных ответов – 5 баллов.
- 65% правильных ответов – 4 балла.
- 55% правильных ответов – 3 балла.
- Менее 50% правильных ответов – 0 баллов.

**VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (или модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)**

Современный образовательный процесс предусматривает использование разнообразных образовательных технологий обучения в том числе, информационных и электронных технологий обучения, активных и интерактивных технологий, дистанционных, сетевых форм обучения и т.д.

*Информационные и электронные технологии обучения* – образовательные технологии, использующие специальные технические и электронные информационные средства (ПК, аудио, кино, видео, CD, DVD или flash-карты).

*Использование информационных технологий и активных методов обучения*

Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании подразумеваются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они должны быть направлены на повышение качества подготовки специалистов путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы

проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренингов формы, предусматривающие актуализацию творческого потенциала и самостоятельности студентов и др.).

*Деятельные технологии* включают в себя анализ производственных ситуаций, решение ситуационных задач, деловые игры, моделирование профессиональной деятельности в учебном процессе, контекстное обучение организации профессионально-ориентированной учебно-исследовательской работ. Ведущая цель таких технологий – подготовка профессионала-специалиста, способного квалифицированно решать профессиональные задачи. Ориентация при разработке технологий направлена на формирование системы профессиональных практических умений, по отношению с которым учебная информация выступает инструментом, обеспечивающим возможность качественно выполнять профессиональную деятельность.

*Создание электронных образовательных ресурсов в рамках самостоятельной работы студентов.* Такой подход позволяет решить следующие проблемы:

- повышение мотивации студентов к изучению специальных дисциплин, так как при создании ресурса студенты сталкиваются с необходимостью приобретения навыков работы с множеством прикладных программ;
- повышение качества изучения прикладных программ;
- расширение спектра самостоятельной учебной работы студентов;
- получение готового продукта;
- познавательное исследование предметной области в целом;
- воспитание полноправного члена информационного общества.

Создание студентами электронного обучающего мультимедийного ресурса значительно индивидуализируют учебный процесс, увеличивают скорость и качество усвоения учебного материала, существенно усиливают практическую направленность, в целом - повышают качество образования.

*Метод инновационного обучения «один-одному».* Данный метод является одним из методов индивидуализированного преподавания, для которого характерны взаимоотношения обучаемого с преподавателями на основе не только непосредственного контакта, но и посредством электронной почты. Данный метод целесообразно применять в рамках организации самостоятельной работы студентов.

*Метод инновационного обучения на основе коммуникаций «многие-многим».* Для данного метода характерно активное взаимодействие между всеми участниками учебного процесса. Интерактивные взаимодействия между самими студентами, между преподавателем и студентами является важным источником получения знаний посредством проведения: ситуационный анализ, «мозговая атака», «круглый стол», дискуссия и др.

*Перечень программного обеспечения:*

Microsoft office professional (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Microsoft Windows Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)

**IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (или модулю)**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, учебная аудитория № 308, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, кафедра, доска, переносной мультимедийный проектор, переносной экран, переносной ноутбук.
---	--

Учебная аудитория согласно паспорта 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, кафедра, доска, переносной мультимедийный проектор, переносной экран, переносной ноутбук.	Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) MS Office 365 pro plus (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) Microsoft Visual Studio Professional 2012 (Акт предоставления прав № Tr035055 от 19.06.2017)
Учебная аудитория № 311а, 305 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук.	Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) MS Office 365 pro plus (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 311 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.	Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian (бесплатно) Google Chrome (бесплатно) Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (антивирус) Microsoft office professional 2016 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) OpenOffice 4.1.1 (бесплатно) Qt 5.6.0 (бесплатно) WinDjView 2.0.2 (бесплатно) ИКТС 1.21 Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Кабинет тьюторов 110 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.	Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian (бесплатно) Google Chrome (бесплатно) Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (антивирус) Microsoft office professional 2016 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) OpenOffice 4.1.1 (бесплатно) Qt 5.6.0 (бесплатно) WinDjView 2.0.2 (бесплатно) ИКТС 1.21 Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)

#### **Х. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины (или модуля)**

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины (или модуля)	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	4-10 разделы	Корректировка разделов рабочей	Протокол заседания

		программы в связи с обновлением исходной информации.	кафедры экономики предприятия и менеджмента №3 от 29.05.2017 г.
2.	5 раздел	Корректировка раздела рабочей программы в связи с обновлением исходной информации	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №1 от 28.08.2021 г.