

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»

**БАШКИРСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и научной работе



Е.В. Жилина

«02» сентября 2024 г. Протокол №2

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ)**

**(504, 252 ч.)**

Уфа 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1</b>	<b>ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ</b>	<b>3</b>
1.1	Цель реализации программы	4
1.2	Характеристика нового вида профессиональной деятельности, новой квалификации	4
1.3	Планируемые результаты освоения программы	5
1.4	Категории слушателей	7
1.5	Трудоемкость обучения	7
1.6	Форма обучения	7
1.7	Календарный учебный график	8
<b>2</b>	<b>СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ</b>	<b>9</b>
2.1	Учебный план программы профессиональной переподготовки (504 часа)	9
2.2	Учебный план программы профессиональной переподготовки (252 часа)	10
2.3	Рабочие программы дисциплин	11
<b>3</b>	<b>УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ (организационно-педагогические)</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>ОЦЕНКА КАЧЕСТВА И ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ (формы аттестации, оценочные и методические материалы)</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>КАДРОВЫЕ УСЛОВИЯ (составители программы)</b>	<b>71</b>

## 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Программа курса «Менеджмент (управление проектами)» разработана с учётом профессиональных стандартов, анализа требований к профессиональным компетенциям, предъявляемым к выпускникам на рынке труда, обобщения отечественного и зарубежного опыта, проведения консультаций с ведущими работодателями, объединениями работодателей отрасли, в которой востребованы выпускники, иных источников, а также материально-технических и кадровых требований, представленных во ФГОС ВО.

Дополнительная профессиональная программа «Менеджмент (управление проектами)» разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп.); Приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06 апреля 2021 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»; Приказом Министерства образования и науки от 12 августа 2020 г. № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент»; Приказом Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства просвещения РФ от 5 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся»; Приказом Министерства образования и науки России от 29.06.2015 года № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры» (с изм. и доп.); Приказом Министерства образования и науки РФ от 9 ноября 2015 года № 1309 «Об утверждении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи» (с изм. и доп.); Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 сентября 2013 года № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (с изм. и доп.); Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.08.2018 г. № 564н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками»; Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.06.2018 г. № 366н «Об утверждении профессионального стандарта «Маркетолог»; Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25.09.2018 № 592н «Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик»; Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.04.2018 № 239н «Об

утверждении профессионального стандарта «Специалист по работе с инвестиционными проектами».

**1.1 Цель реализации программы:** развитие у обучающихся личностных качеств, а также формирование универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент и профессиональными стандартами.

**Задачи:**

- формирование у выпускника универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, позволяющих ему успешно работать в профессиональной области деятельности, умеющего решать нестандартные задачи, принимать организационно-управленческие решения, готового работать в команде и нести ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- формирование у студентов понимания социальной значимости профессиональной деятельности, развитие мотивации к трудовой деятельности в профессиональной области деятельности;
- формирование профессионального долга, стремления к профессиональному самосовершенствованию.

**1.2 Характеристика нового вида профессиональной деятельности, новой квалификации:**

**Область профессиональной деятельности** включает: возможность проектно-ориентированной деятельности в организациях и предприятиях любых форм собственности, сферах и отраслях.

**Объектами профессиональной деятельности являются:** организации различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органы государственного и муниципального управления, в которых выпускники работают в качестве исполнителей и координаторов по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений, а также структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

### 1.3 Планируемые результаты освоения программы

Область профессиональной деятельности (по Реестру Минтруда)	Типы задач профессиональной деятельности	Задачи профессиональной деятельности	Объекты профессиональной деятельности (или области знания)
08 Финансы и экономика	Информационно-аналитический	Подготовка инвестиционного проекта	Процессы подготовки инвестиционных проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)
	Информационно-аналитический	Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками	Информационные технологии и программные продукты при управлении рисками/проектом
	Организационно-управленческий	Проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга	Технология проведения маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга
	Организационно-управленческий	Обоснование решений	Процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм, в органах государственного и муниципального управления
	Организационно-управленческий	Организация рабочего пространства, создание и обеспечение оптимальных условий выполнения трудовых функций работниками организации	Процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм, в органах государственного и муниципального управления

Соотношение обобщённых трудовых функций (ОТФ) и трудовых функций, имеющих отношение к профессиональной деятельности выпускника (ТФ):

Код профессионального стандарта	Код и наименование ОТФ	Код и наименование ТФ
08.036	А. Подготовка инвестиционного проекта	А/01.6 Разработка инвестиционного проекта
		А/02.6 Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта
		А/03.6 Формирование экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта
08.018	В. Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками	В/01.6 Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка
08.035	А. Технология проведения маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга	А/01.6 Подготовка к проведению маркетингового исследования
		А/02.6 Проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга
08.037	D Обоснование решений	D/01.6 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей
		D/02.6 Анализ, обоснование и выбор решения

### **Общепрофессиональные компетенции выпускника:**

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ.

**Профессиональные компетенции выпускника:**

ПК-1. Способен разработать инвестиционный проект, проводить его экспертизу с формированием экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта

ПК-2. Способен проводить экономическую оценку рисков и выработать мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных их видов

ПК-3. Способен к проведению маркетингового исследования

ПК-4. Способен анализировать, обосновывать, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей.

ПК-5-Способен к организации и контролю материально-технического обеспечения деятельности работников организации.

**Универсальные компетенции выпускника:**

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

#### **1.4 Категории слушателей**

К освоению дополнительной профессиональной программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, а также лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование).

#### **1.5 Трудоемкость обучения**

Общая трудоёмкость программы: 504 часа/252 часа.

**1.6 Форма обучения:** заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

## 1.7 Календарный учебный график

### 1.7.1 Календарный учебный график (504 часа)

Учебные недели Название раздела/блока	1-й месяц				2-й месяц				3-й месяц				4-й месяц				5-й месяц	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Блок общепрофессиональных дисциплин		ПА		ПА		ПА	ПА											
Блок профилирующих дисциплин									ПА	ПА		ПА		ПА		ПА	ПА	ПА
Итоговая аттестация																		ИА

#### Условные обозначения

ПА – Промежуточная аттестация

ИА – Итоговый квалификационный экзамен

### 1.7.2 Календарный учебный график (252 часа)

Учебные недели Название раздела/блока	1-й месяц				2-й месяц				3-й месяц	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Блок общепрофессиональных дисциплин		ПА	ПА		ПА					
Блок профилирующих дисциплин						ПА	ПА	ПА	ПА	
Итоговая аттестация										ИА

#### Условные обозначения

ПА – Промежуточная аттестация

ИА – Итоговый квалификационный экзамен



## 2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1 Учебный план программы профессиональной переподготовки (504 часа)

	Наименование дисциплин (модулей)	Общая трудоемкость, час.	Всего, ауд. час.	Аудиторные занятия, час.			СРС, час.	Текущий контроль, шт.			Промежуточная аттестация	
				лекции	лабораторные работы	практические занятия, семинары		Тест	Контрольная работа	Реферат, др.	Зачет	Экзамен
<b>ОД.00</b>	<b>Блок общепрофессиональных дисциплин</b>	<b>172</b>	<b>50</b>	<b>22</b>		<b>28</b>	<b>122</b>					
ОД.01	Основы менеджмента	46	14	6		8	32	X				X
ОД.02	Бизнес-планирование	46	14	6		8	32	X				X
ОД.03	Стратегический менеджмент	46	12	6		6	34	X				X
ОД.04	Лидерство	34	10	4		6	24	X			X	
<b>СД.00</b>	<b>Блок профилирующих дисциплин</b>	<b>328</b>	<b>94</b>	<b>42</b>		<b>52</b>	<b>234</b>					
СД.01	Управление финансированием проекта	46	14	6		8	32				X	
СД.02	Управление качеством, командой и коммуникациями проекта	24	6	2		4	18				X	
СД.03	Управление поставками и контрактами проекта	34	10	4		6	24				X	
СД.04	Управление проектной деятельностью	78	22	10		12	56	X				X
СД.05	Бизнес-моделирование и стартап проекта	56	16	8		8	40				X	
СД.06	Идентификация и анализ рисков проектов	44	12	6		6	32				X	
СД.07	Экономика и финансовое обеспечение проекта	46	14	6		8	32				X	
	<b>Итого:</b>	<b>500</b>	<b>144</b>	<b>64</b>		<b>80</b>	<b>356</b>					
	Количество тестов	<b>5</b>						5				
	Количество контрольных работ											
	Количество рефератов											
	Количество зачетов	<b>7</b>									7	
	Количество экзаменов	<b>4</b>										4
ИА	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>2</b>	<b>2</b>					
ИА1	Итоговый аттестационный экзамен	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>2</b>	<b>2</b>					X
	<b>Всего:</b>	<b>504</b>	<b>146</b>	<b>64</b>		<b>82</b>	<b>358</b>					

## 2.2 Учебный план программы профессиональной переподготовки (252 часа)

	Наименование дисциплин (модулей)	Общая грузоемкость, час.	Всего, ауд. час.	Аудиторные занятия, час.			СРС, час.	Текущий контроль, шт.			Промежуточная аттестация	
				лекции	лабораторные работы	практические занятия, семинары		Тест	Контрольная работа	Реферат, др.	Зачет	Экзамен
<b>ОД.00</b>	<b>Блок общепрофессиональных дисциплин</b>	<b>86</b>	<b>24</b>	<b>10</b>		<b>14</b>	<b>62</b>					
ОД.01	Основы менеджмента	24	8	2		6	16	X				X
ОД.02	Бизнес-планирование	22	6	2		4	16	X				X
ОД.03	Стратегический менеджмент	22	4	2		2	18	X				X
ОД.04	Лидерство	18	6	2		4	12	X			X	
<b>СД.00</b>	<b>Блок профилирующих дисциплин</b>	<b>162</b>	<b>46</b>	<b>20</b>		<b>26</b>	<b>116</b>					
СД.01	Управление финансированием проекта	24	8	4		4	16				X	
СД.02	Управление качеством, командой и коммуникациями проекта	12	4	2		2	8				X	
СД.03	Управление поставками и контрактами проекта	16	6	2		4	10				X	
СД.04	Управление проектной деятельностью	36	8	4		4	28	X				X
СД.05	Бизнес-моделирование и стартap проекта	28	8	4		4	20				X	
СД.06	Идентификация и анализ рисков проектов	22	6	2		4	16				X	
СД.07	Экономика и финансовое обеспечение проекта	24	6	2		4	18				X	
	<b>Итого:</b>	<b>248</b>	<b>70</b>	<b>30</b>		<b>40</b>	<b>178</b>					
	Количество тестов	<b>5</b>						5				
	Количество контрольных работ											
	Количество рефератов											
	Количество зачетов	<b>7</b>									7	
	Количество экзаменов	<b>4</b>										4
ИА	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>2</b>	<b>2</b>					
ИА1	Итоговый аттестационный экзамен	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>2</b>	<b>2</b>					X
	<b>Всего:</b>	<b>252</b>	<b>72</b>	<b>30</b>		<b>42</b>	<b>180</b>					

## **2.3 Рабочие программы дисциплин**

### **2.3.1 Рабочая программа дисциплины «Основы менеджмента» (46 часов)**

**Цель изучения дисциплины:** формирование управленческих компетенций обучающихся.

**Задачи** освоения дисциплины заключаются в целенаправленной подготовке специалистов, владеющих основами менеджмента:

- способностью определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- способностью осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

#### **Планируемые результаты обучения.**

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

В результате освоения компетенции УК-2 студент должен:

1. Знать: принципы выбора оптимальных способов решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
2. Уметь: выбирать оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
3. Владеть: способностью выбирать оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

В результате освоения компетенции УК-3 студент должен:

1. Знать: методы и нормы социального взаимодействия.
2. Уметь: на основе методов и норм социального взаимодействия определять свою роль в команде.
3. Владеть: способностью на основе методов и норм социального взаимодействия определять свою роль в команде.

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

В результате освоения компетенции ОПК-1 студент должен:

1. Знать: способы применения знаний организационной и управленческой теории (на промежуточном уровне) при решении профессиональных задач.
2. Уметь: применять знания организационной и управленческой теории (на промежуточном уровне) при решении профессиональных задач.

3. Владеть навыками применять знания организационной и управленческой теории (на промежуточном уровне) при решении профессиональных задач.

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

В результате освоения компетенции ОПК-3 студент должен:

1. Знать: методы самостоятельного принятия обоснованных организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.

2. Уметь: самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды.

3. Владеть: навыками самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды.

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Понятие и сущность менеджмента**

Значение и необходимость менеджмента. Управление и менеджмент. Менеджмент как искусство, наука, функция, процесс, аппарат, отношения. Управление как развивающаяся система. Менеджмент в системе рыночной экономики. Менеджер - профессиональный управляющий. Специфические особенности управленческого труда. Основные этапы развития менеджмента, как науки и профессии. Понятие и значение принципов менеджмента. Принципы управления А.Файоля. Развитие принципов управления в 90-х гг. XX в. Современные модели менеджмента. Современные инструменты управления. Национальные подходы к менеджменту. Опыт менеджмента за рубежом, возможности и пути его использования в отечественной практике управления.

### **Тема 2. Функции менеджмента. Планирование в системе менеджмента**

Понятие и значение функций управления. Общие и конкретные функции управления их взаимосвязь. Состав и содержание основных функций управления. Подходы к классификации основных функций управления. Принципы выполнения управленческих функций. Цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций менеджера. Методы реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль). Стратегическое планирование, его значение. Понятие цели, стратегии, политики, процедур, правил. Цели организации, их классификация. Принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования. Содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления. Требования к формулировке целей организации.

Процесс планирования стратегии. Формулирование стратегических целей. Внешняя и внутренняя среда организации, ключевые элементы и их влияние на организацию Анализ сильных и слабых сторон организации. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Текущее планирование в организации. Смысл и назначение текущего планирования.

### **Тема 3. Организация как функция менеджмента**

Организация как процесс установления структуры ролей и формальных взаимоотношений людей. Принципы организации управления. Делегирование как средство установления отношений между уровнями управления. Ответственность. Полномочия. Власть. Препятствия к эффективному делегированию. Принципы делегирования полномочий. Рекомендательные полномочия. Функциональные полномочия. Единоначалие. Норма управляемости. Факторы, влияющие на норму управления. Организационная структура управления: понятие, элементы и связи структуры управления. Типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования. Современные тенденции в развитии организационных структур управления.

### **Тема 4. Мотивация как функция менеджмента**

Общая характеристика мотивации, ее значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотив, стимул, мотивирование, стимулирование, вознаграждение. Содержательные теории мотивации. Теория мотивации К. Альдерфера. Теория МакКлелланда. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания. Теория справедливости. Целевая теория мотивации. Концепция парситипативного управления. Принципы эффективной мотивации труда. Сущность стимулирования труда. Виды стимулов. Зарубежный и отечественный опыт мотивации труда

### **Тема 5. Контроль в системе менеджмента**

Понятие контроля и его основные виды. Предварительный, текущий, заключительный контроль. Этапы процесса контроля. Принципы эффективного контроля. Основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление контролю. Организация контроля деятельности подчиненных. Оценка деятельности работников: похвала, критика.

### **Тема 6. Коммуникации в менеджменте**

Коммуникационные процессы в организации. Общее понятие коммуникации, значение в управлении организацией. Виды коммуникаций в организации. Процесс коммуникации, характеристика его основных элементов. Коммуникационные барьеры. Коммуникационные сети. Невербальная коммуникация, их виды, необходимость изучения. Основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций. Приемы повышения эффективности коммуникаций.

## **Тема 7. Разработка, принятие и реализация управленческих решений**

Понятие «решение». Субъект решений. Виды управленческих решений и методы их принятия. Основные подходы к принятию решений. Групповой подход к принятию решения. Этапы и процедуры процесса принятия решений. Информация в процессе управления. Постановка проблемы. Варианты решений. Выбор решения. Организация выполнения решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы и способы принятия решений. Роль командного взаимодействия для решения управленческих задач.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является экзамен в соответствии с контрольными вопросами, представленными в рабочей программе.

### **2.3.2 Рабочая программа дисциплины «Бизнес-планирование» (46 часов)**

**Цель освоения дисциплины «Бизнес-планирование»** заключается в формировании у обучающихся представления о сущности и специфике бизнес-планирования, и развитие навыков осуществления поиска, критического анализа и синтеза информации, применения системного подхода для решения профессиональных задач.

**Задачами** дисциплины являются:

- усвоить базовые теоретические понятия дисциплины «Бизнес-планирование»;
- овладеть навыками бизнес-планирования, составления резюме бизнес-плана, рассмотрение основной части и эффективности плана;
- формирование умений разработки бизнес-планов организаций различных сфер деятельности;
- обучение студентов современным методам расчетно-аналитической деятельности;
- формирование умений разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений;
- сформировать умение координировать деятельность исполнителей с помощью современных технологий реализации управленческих решений.

**Планируемые результаты обучения.**

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся универсальных и общепрофессиональных компетенций:

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<p>УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбрать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>УК-2.1. Способен определять совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение поставленной цели</p>	<p>Знать: взаимосвязи задач, обеспечивающих достижение поставленной цели                      Уметь: определять совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение поставленной цели                      Владеть: навыками определения совокупности взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение поставленной цели</p>
	<p>УК-2.2. Способен выбирать оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>Знать: оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений                      Уметь: находить оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений                      Владеть: навыками выбора оптимальных способов решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
<p>УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности</p>	<p>УК-10.2Способен применять методы экономического и финансового планирования для принятия обоснованных решений в различных областях жизнедеятельности</p>	<p>Знать: методы экономического и финансового планирования для принятия обоснованных решений в различных областях жизнедеятельности                      Уметь: применять методы экономического и финансового планирования для принятия обоснованных решений в различных областях жизнедеятельности                      Владеть: навыками экономического и финансового планирования для принятия обоснованных решений в различных областях жизнедеятельности</p>

<p>ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;</p>	<p>ОПК-4.1.Способен выявлять и оценивать возможности развития организаций и бизнес-проектов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций</p>	<p>Знать: направления и методы оценки возможности развития организаций и бизнес-проектов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций Уметь: выявлять и оценивать возможности развития организаций и бизнес-проектов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций Владеть: способностью выявлять и оценивать возможности развития организаций и бизнес-проектов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций</p>
	<p>ОПК-4.2.Способен разрабатывать бизнес-планы проектов и новых направлений развития бизнеса</p>	<p>Знать: особенности и основные требования разработки бизнес-планов проектов и новых направлений развития бизнеса Уметь: разрабатывать бизнес-планы проектов и новых направлений развития бизнеса Владеть способностью разрабатывать бизнес-планы проектов и новых направлений развития бизнеса</p>
<p>ОПК-5Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ.</p>	<p>ОПК-5.1. Способен применять общее или специализированное программное обеспечение для решения профессиональных задач</p>	<p>Знать общее и специализированное программное обеспечение для решения профессиональных задач Уметь: применять общее или специализированное программное обеспечение для решения профессиональных задач Владеть: способностью применять общее или специализированное программное обеспечение для решения профессиональных задач</p>
	<p>ОПК-5.2. Способен выбирать инструментарий для сбора обработки и интеллектуального анализа крупных массивов данных при решении управленческих задач</p>	<p>Знать: инструментарий для сбора обработки и интеллектуального анализа крупных массивов данных при решении управленческих задач Уметь: выбирать инструментарий для сбора обработки и интеллектуального анализа</p>



		крупных массивов данных при решении управленческих задач Владеть способностью выбирать инструментарий для сбора обработки и интеллектуального анализа крупных массивов данных при решении управленческих задач
--	--	---

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом.**

Сущность основных понятий: «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз», «система планирования». Цели планирования. Проблемы российской практики планирования агробизнеса. Особенности подходов к бизнес-планированию в России и за рубежом.

### **Тема 2. Методология и организация планирования.**

Планирование как область знания. Методология, организация, метод, методика и формы планирования. Типы планирования и виды планов. Проекты и программы. Система планов и их взаимосвязь. Подходы к организации планирования на предприятиях. Принципы планирования.

### **Тема 3. Стратегическое планирование и бизнес-план.**

Перемены и неопределенность в современном бизнесе. Сущность стратегического планирования. Стратегия, виды стратегий и уровни ее разработки. Взаимосвязь стратегии и планирования. «Дилемма планирования». Сущность бизнес-планирования и бизнес-плана, его цели и задачи. Процесс бизнес-планирования и предъявляемые к нему требования. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса.

### **Тема 4. Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования.**

Методы планирования и прогнозирования. Методы стратегического и конкурентного анализа. Методы прогнозирования. Метод построения сценариев. Балансовый, нормативный, расчетно-аналитический методы. Методы календарного планирования и имитационного моделирования. Методика ЮНИДО, технико-экономическое обоснование проекта. Виды информации, используемой в бизнес-планировании, и источники ее получения. Плановые показатели, нормы и нормативы.

### **Тема 5. Бизнес-идея как инновационный замысел. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана.**

Понятие бизнес-идеи. Источники бизнес-идей. Методы выработки бизнес-идей. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления. Презентация бизнес-идеи.

Сущность бизнес-модели и ее значение. Задачи, решаемые с помощью бизнес-модели. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки.

#### **Тема 6. Структура бизнес-плана. Общие требования и рекомендации по разработке бизнес-плана.**

Основные этапы разработки бизнес-плана. Общая структура бизнес-плана: резюме, краткое содержание, описание бизнеса, анализ рынка, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план, анализ и оценка рисков. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана. Основные рекомендации по разработке бизнес-плана. Структура резюме и краткого содержания бизнес-плана.

#### **Тема 7. Описание бизнеса. Анализ рынка.**

Цель и задачи раздела. Общее описание компании. Анализ отрасли и структура основных вопросов. Процесс отраслевого анализа для предприятий малого и среднего бизнеса. Цели бизнеса. Описание продуктов и услуг.

Общее описание рынка и его целевых сегментов. Определение спроса на продукты и услуги. Способы оценки спроса. Анализ конкурентов.

#### **Тема 8. План маркетинга.**

Цель и задачи раздела. Методы прогнозирования продаж. Построение прогноза продаж и плана продаж. Разработка стратегии маркетинга. Формирование главных стратегических установок, разработка комплекса маркетинга и маркетинговой программы. Определение коммерческих расходов.

#### **Тема 9. План производства.**

Цель и задачи раздела. Описание местоположения предприятия. Производственный процесс и его обеспечение. Расчет производственной мощности предприятия. Разработка плана производства (производственной программы). Оценка общих инвестиционных затрат. Расчет прямых производственных затрат и общепроизводственных расходов. Определение конкурентных преимуществ, связанных с производственной деятельностью.

#### **Тема 10. Организационный план.**

Цель и задачи раздела. Организационная структура управления. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании. Кадровая политика и развитие персонала. Расчет заработной платы административно-управленческого персонала. Определение управленческих расходов. Построение календарного плана работ по реализации проекта.

#### **Тема 11. Финансовый план.**

Цель и задачи раздела. Базовые предположения, принципы и подходы к разработке финансового плана. План прибылей и убытков, план денежных потоков, прогнозный баланс: формат и технология составления документов. Инвестиционный план и финансирование проекта. Составление кредитного плана. Оценка и анализ экономической эффективности бизнес-проектов:

статические и динамические методы оценки. Виды цен, используемых при проведении расчетов в проекте.

#### **Тема 12. Анализ и оценка риска.**

Виды и факторы риска. Качественный и количественный анализ риска. Расчет точки безубыточности, запаса прочности. Анализ чувствительности. Методы снижения риска. Разработка программы мероприятий по предотвращению риска и снижению возможных потерь. Приложение к бизнес-плану.

#### **Тема 13. Инструментарий бизнес-планирования**

Используемые показатели и процедуры расчета. Показатели для финансового анализа. Основные экономические показатели бизнес-среды. Экономические показатели внутренней среды проекта. Показатели для финансового анализа.

Используемые методы анализа и оценки проектов. Анализ безубыточности. Оценка и анализ экономической эффективности проектов. Анализ чувствительности

Современные информационные технологии в бизнес-планировании. Основные программные продукты, используемые в бизнес-планировании. Общая характеристика аналитической системой Project Expert. Основы моделирования бизнеса и оценки бизнес-планов в Project Expert.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

В течение преподавания курса «**Бизнес-планирование**» в качестве форм текущей аттестации используются такие формы, как тестирование.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является зачет в форме тестирования.

### **2.3.3 Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» (46 часов)**

**Цель изучения дисциплины:** формирование у студента базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятием, а так же представления об особенностях стратегического управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды; приобретение ими теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей, по оценке угроз предприятия исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятия; выработке способности формулирования миссии и цели предприятия на основе стратегического анализа, изучение возможных вариантов стратегии, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации, изучение методов стратегического контроля и разработки систем

контроля, реализации стратегии перспектив развития экономики России во взаимосвязанном и взаимозависимом мире.

**Задачи дисциплины:** определение места стратегического менеджмента в системе управления компанией; изучение методов и инструментов стратегического анализа; выработка умения формулировать бизнес-миссию компании и разрабатывать стратегические цели; выявить отраслевые ключевые факторы успеха и конкурентные преимущества компании; формулировать эталонные (базовые) стратегии на основе матрицы И. Ансоффа, портфельных моделей; идентифицировать бизнес-единицы компании и разработать для них конкурентные стратегии и обосновывать методы реализации стратегии; формирование практических навыков разработки программы реализации стратегии; изучение методов стратегического контроля.

#### **Планируемые результаты обучения.**

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

ОПК-2 способностью находить организационно- управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости применяемых решений.

В результате освоения компетенции ОПК-2 студент должен:

1. Знать: виды организационно-управленческих решений и методы их принятия с позиций. социальной значимости применяемых решений.

2. Уметь: находить организационно-управленческие решения с позиций социальной значимости применяемых решений;

3. Владеть: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости применяемых решений.

ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

В результате освоения компетенции ОПК-3 студент должен:

1. Знать: организационные структуры, стратегии управления человеческими ресурсами организаций, методы планирования и осуществления мероприятий, способы распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

2. Уметь: проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

3. Владеть: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

### **Содержание дисциплины:**

#### **Тема 1. Необходимость, сущность и содержание стратегического управления.**

Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений. Этапы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Функции стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления.

#### **Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды фирмы.**

Анализ макроокружения. Анализ непосредственного окружения. Анализ внутренней среды. Анализ организационной культуры. Методы анализа. SWOT-анализ.

#### **Тема 3. Миссия и стратегические цели.**

Значение целевого начала в управлении. Формирование виденья и миссии в управлении. Определение стратегии. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

#### **Тема 4. Стратегия фирм, их сущность и классификация.**

Классификация стратегий. Базовые стратегии. Стратегия достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. Функциональные стратегии.

#### **Тема 5. Направления деятельности фирмы.**

Миссия фирмы. Имидж организации. Цели организации. Метод управления по целям.

#### **Тема 6. Разработка стратегии фирмы.**

Виды стратегий. Особенности стратегий крупных и средних фирм. Стратегия развития фирм малого бизнеса. Стратегия международного развития.

#### **Тема 7. Подходы к формированию стратегических альтернатив.**

Понятия и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование. Роль и значение бенчмаркинга. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий.

#### **Тема 8. Стратегическое управление.**

Сущность стратегического управления и его особенности. Содержание

и структура стратегического управления.

**Тема 9. Стратегическое планирование.**

Сущность стратегического планирования и его варианты. Типология стратегического планирования. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. Процесс стратегического и его этапы. Стратегический план и его структура.

**Тема 10. Система плановых показателей.**

Стратегическое планирование деятельности предприятия. Классификация планов и основные показатели плана развития предприятия. Методологические основы планирования. Разработка производственной программы.

**Тема 11. Прогнозирование.**

Принципы прогнозирования. Прогнозирование управленческих решений. Экстраполяция.

**Тема 12. Бизнес-план как элемент стратегического планирования.**

Основы бизнес-планирования на предприятии. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана.

**Тема 13. Мониторинг реализации стратегии.**

Сущность контроля. Процесс контроля. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

**Тема 14. Выполнение и контроль стратегии.**

Задачи, стадии и выполнение стратегии. Организационная структура как объект стратегических изменений. Организационная культура как объект стратегических изменений. Стратегические изменения в организации. Стратегический контроль.

**Тема 15. Реализация стратегии и контроль.**

Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации. Выполнение основных функций управления организационной стратегией.

**Тема 16. Кадровая политика предприятия.**

Кадры предприятия, их структура и классификация. Сущность заработной платы, принципы и методы ее исчисления и планирования. Штатное расписание.

**Тема 17. Мотивация персонала и в стратегическом управлении.**

Понятие мотивации. Теория содержания мотивации. Теория процесса мотивации. Оплата труда.

**Тема 18. Стратегический потенциал организации.**

Понятие и факторы, определяющие производственную мощность. Основные производственные фонды. Научно-информационный потенциал.

**Тема 19. Ценовая политика предприятия.**

Виды цен и их регулирование. Ценовая политика и ценовая стратегия фирмы. Оценка качества через цену. Выбор метода ценообразования и установление окончательной цены. Товарная и ценовая политика фирмы.

Особенности ценообразования на новые товары и научно-техническую продукцию. Государственная ценовая политика и регулирование цен.

#### **Тема 20. Стратегическая и техническая политика фирмы.**

Содержание и задачи технической подготовки производства. Организация технической подготовки производства. Экономика технологической подготовки производства. Планирование технологической подготовки производства.

#### **Тема 21. Проектирование системы управления.**

Системный подход. Ситуационный подход. Классификация методов управления. Проектирование изделий и процессов в сфере услуг. Размещение и проектирование операционных мощностей. Проектирование работ и нормирование труда.

#### **Тема 22. Стратегия внешнеэкономической деятельности.**

Формы внешнеэкономической деятельности предприятия. Планирование сферы внешнеэкономической деятельности. Международные торговые сделки.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является экзамен в соответствии с контрольными вопросами, представленными в рабочей программе.

### **2.3.4 Рабочая программа дисциплины «Лидерство» (34 часа)**

**Цель изучения дисциплины:** формирование теоретических и практических знаний о лидерстве и управлении командой, овладение методами и способами оказания необходимого влияния на группу, регуляции психических и поведенческих реакций в кризисных, конфликтных, экстремальных ситуациях, приемами работы в команде.

**Задачи:** ознакомление с основными направлениями развития теории лидерства и командообразования; овладение понятийным аппаратом; приобретение опыта анализа профессиональных и учебных проблемных ситуаций, организации профессионального общения и взаимодействия, принятия индивидуальных и совместных решений; приобретение опыта учёта личностных особенностей членов команды для разработки стратегии управления командой и распределения ее функционала для достижения поставленной цели.

#### **Планируемые результаты обучения.**

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

ПК-4 Способен анализировать, обосновывать, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей

В результате освоения компетенции ПК-4 студент должен:

1. Знать способы оценки ресурсов, необходимых для реализации решений и эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью

2. Уметь оценивать ресурсы, необходимые для реализации решений и эффективность каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью

3. Владеть способностью оценивать ресурсы, необходимые для реализации решений и эффективность каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью

ПК-5 Способен к организации и контролю материально-технического обеспечения деятельности работников организации

В результате освоения компетенции ПК-5 студент должен:

1. Знать: способы определения условий организации процесса, определение процедуры, сроков реализации и периодичности материально-технического обеспечения работников

2. Уметь: определять условия организации процесса, определение процедуры, сроков реализации и периодичности материально-технического обеспечения работников

3. Владеть: способностью к организации процесса, определение процедуры, сроков реализации и периодичности материально-технического обеспечения работников

### **Содержание дисциплины:**

#### **Тема 1. Функция лидера в современном обществе**

Основные определения и понятия «лидер», «лидерство». Сходство и различия лидера и руководителя. Природа лидерства. Отношение к статусу лидера. Самовосприятие роли лидера. Качества, задачи и функции руководителя-лидера, менеджера (установка на лидерство, наличие и степень развитости лидерских качеств). Специфика современного менеджмента. Творчество как основная компетенция лидера. Концепция социальной инженерии. Роль лидера в условиях глобализации рынка. Концепция интерактивного менеджмента.

#### **Тема 2. Традиционные концепции лидерства**

Теория «черт лидера». Эмпирические исследования лидерских качеств. Противоречия теории «черт лидера». Ситуационная теория лидерства. Лидерство как функция ситуации. Определение ситуации, выделение ее основных элементов. Теория определяющей роли «лидер – последователи». Лидерство как социально-психологический процесс. Лидер как инструмент группы. Лидерство на основе личностных качеств. Поведенческий подход к лидерству. Ситуационный подход к лидерству.

#### **Тема 3. Теории лидерских качеств**



Классическая типология исторических типов лидерства М.Вебера. Образная типология лидеров Дженнингса. Классификация лидеров Сидни Хука. Харизматическая теория лидерства. Три типологии лидерства Б.Д.Парыгина. Типология лидерства Г.К. Ашина. Теория Ф. Вудс. Типы лидеров по Р. Кеттел и Г. Стайс. Исследования Р. Стогдилл. Качества лидера по Р. Манн. Теория А. Лоутон и Э. Роуз

#### **Тема 4. Поведенческие теории лидерства**

Классификация стилей лидерства. Авторитарный стиль лидерства. Демократический стиль. Попустительский или либеральный стиль. Влияние ситуации на выбор стиля лидерства. Формирование стиля лидерства. Оценка эффективности лидерского стиля. Традиционная классификация стилей лидерства (одномерная трактовка стилей лидерства). Двумерная трактовка стилей лидерства. Современная классификация стилей лидерства. Достоинства и недостатки традиционных стилей лидерства.

#### **Тема 5. Ситуационные теории лидерства**

Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса. Модель Херси-Бланшара. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Достоинства и недостатки ситуационного подхода к лидерству.

#### **Тема 6. Развитие лидерских качеств. Имидж лидера.**

Диагностика лидерских качеств молодых специалистов. Методы изучения стилей лидерства. Обучение и развитие лидерских качеств и способностей. Эффективное лидерское поведение. Приемы делового общения как способ эффективного решения проблем. Понятие и виды имиджа. Характеристики и структура имиджа. Пути формирования имиджа.

#### **Тема 7. Стиль лидерства в системе менеджмента предприятия**

Понятие стиля лидерства в менеджменте предприятия. Стиль лидерства в системе основных категорий менеджмента предприятия Формирование стиля лидерства. Система стилеобразующих факторов

#### **Тема 8. Ответственность руководителя-лидера за принятые и реализованные решения**

Понятие «этический нормы» в трудовой деятельности руководителя-лидера. Ответственность и обязанность. Суть профессиональной ответственности. Этическая и социальная ответственность. Этапы формирования социальной ответственности

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

В течение преподавания курса «Лидерство» в качестве форм текущей аттестации используются такие формы, как тестирование.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является зачет в форме тестирования.

### 2.3.5 Рабочая программа дисциплины «Управление финансированием проекта» (46 часов)

**Целью** освоения дисциплины «Управление финансированием проекта» является формирование у студентов систематических знаний в области теории и методологии управления финансированием проектами для организации оптимального финансирования проекта с учетом выбора источников на мировых финансовых рынках и рынках капитала и внутренних источников.

**Задачи** состоят в изучении:

- основных принципов, инструментов и форм организации проектного финансирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;
- специфических рисков, возможности управления ими путем распределения между участниками проекта и источниками финансирования, изменения природы рисков в ходе проектирования, развития и различных фаз проекта;
- основных источников финансирования инвестиционных проектов, их особенностей, взаимосвязи и взаимодополняемости;
- состава участников проекта, их обязательств и ответственности;
- основных структур финансирования проектов.

#### **Планируемые результаты обучения.**

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций.

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-1. Способен разработать инвестиционный проект, проводить его экспертизу с формированием экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта	ПК-1.2. Способен оценивать устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, проводить экспертизу и оценивать эффективность инвестиционного проекта, формировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта	Знать: критерии устойчивости проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, экспертизу и оценивать эффективность инвестиционного проекта. Уметь: - оценивать устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, проводить экспертизу и оценивать эффективность инвестиционного проекта; Владеть: навыками оценивать устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, проводить экспертизу и оценивать эффективность инвестиционного проекта, формировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Понятие проектного финансирования**

Предмет и содержание дисциплины. Цели и задачи дисциплины. Место дисциплины в системе подготовки специалистов. Понятие инновационного проекта, виды инновационных проектов и источники их финансирования. Сущность, цели и специфика проектного финансирования с учетом роли финансовых рынков и институтов. Принципы проектного финансирования. Состав, особенности и интересы потенциальных участников проектного финансирования. Этапы проектного финансирования. Способы определения потребностей в финансовых ресурсах. Системный подход в управлении проектами. Внешняя и внутренняя среда проектов.

### **Тема 2. Разработка инвестиционных документов**

Технико-экономическое обоснование инновационного проекта. Бизнес-план инновационного проекта. Основные виды инвестиционной документации: структура и основное содержание. Информационный проспект. Инвестиционный меморандум. Бизнес-план инновационного проекта. Инвестиционное предложение. Проспект эмиссии ценных бумаг. Подготовка документов на прединвестиционном этапе. Экспертиза проектов. Технико-экономическое обоснование инновационного проекта: понятие, порядок разработки, состав, содержание основных разделов. Основные различия в понятиях бизнес-план и инновационный проект. Основные методики разработки бизнес-планов инновационных проектов. Сравнительная характеристика бизнес-планов отечественных и зарубежных компаний. Оценки эффективности управления финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов.

### **Тема 3. Определение потребности в инвестиционных ресурсах**

Понятие инвестиционных ресурсов. Источники финансирования: основные преимущества и недостатки, возможности использования. Методы финансирования проектов. Организационные формы финансирования проектов. Проектное финансирование. Определение стоимости инвестиционных ресурсов. Оптимизация источников финансирования инновационных проектов. Оценка потребности в инвестиционных ресурсах по стадиям жизненного цикла инновационного проекта. Внешние источники финансирования инновационных проектов. Кредиты: виды, преимущества и недостатки использования. Лизинг: основы проведения лизинговых операций в РФ. Акционирование как условие финансирования через участие в капитале. Долговое финансирование. Банковские кредиты. Облигационные займы. Финансовый лизинг и ипотечное кредитование. Формы бюджетного финансирования. Грантовое финансирование. Государственно-частное партнерство в инновационных проектах. Венчурное финансирование инновационных проектов.

### **Тема 4. Оценка эффективности инновационного проекта**

Понятие эффективности инновационного проекта. Принципы оценки

эффективности инновационного проекта. Виды эффективности инновационного проекта. Подготовка информации для оценки эффективности инновационного проекта. Денежный поток инновационного проекта. Основные показатели оценки эффективности инвестиций. Простые методы оценки инвестиций. Индекс доходности. Показатели, определяемые на основании использования концепции дисконтирования. Чистая текущая стоимость. Индекс доходности дисконтированных инвестиций. Внутренняя норма доходности. Срок окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования. Максимальный денежный отток с учетом дисконтирования. Стоимость денег во времени. Дисконтирование. Будущая стоимость аннуитета. Текущая стоимость аннуитета. Норма дисконта. Момент приведения. Простой срок окупаемости. Показатель простой рентабельности инвестиций. Максимальный денежный отток.

### **Тема 5. Управление инновационными проектами**

Понятие управления инновационными проектами. Выбор и оптимизация стратегии финансирования проекта. Финансовые схемы реализации инновационного проекта. Модели финансирования проектов. Программные средства, используемых в качестве инструментария поддержки финансовых решений. Участники инвестиционного процесса и их взаимосвязь. Проектное финансирование с помощью компьютерных программ. Инвестиционный климат РФ. Возможности повышения инновационной активности предприятий машиностроительной отрасли.

### **Тема 6. Учет инфляции при оценке эффективности инновационного проекта**

Направления влияния инфляции на эффективность инновационного проекта. Показатели, используемые для описания инфляции при расчетах эффективности. Схема отражения инфляции в расчетах эффективности. Отражение инфляции в норме дохода. Учет инфляции при оценке потоков. Влияние инфляции на эффективность проекта в целом. Понятие инфляции. Прогнозирование инфляции. Используемые данные при расчете инфляции. Учет влияния инфляции на эффективность собственного капитала.

### **Тема 7. Проблемы финансового обеспечения инвестиционной деятельности в России**

Инвестиционная политика РФ. Особенности формирования рыночного механизма инвестирования. Денежно-кредитное регулирование инвестиционной деятельности. Содержание основных законов, регулирующих ИД, принципы и инструменты государственного регулирования ИД. Государственная защита инвестиций. Особенности формирования рыночного механизма инвестирования. Инвестиционная политика предприятия. Источники инвестиций на уровне предприятия.

### **Тема 8. Схема финансирования инвестиционных проектов**

Традиционные методы организации финансирования проектов Место проектирования схемы финансирования в рамках технико-экономического

обоснования инвестиционного проекта. Структура схемы финансирования. Система факторов, определяющих параметры схемы финансирования. Учет налогового аспекта при проектировании схемы финансирования. Источники финансирования: внешние и внутренние, собственные и заемные. Методы финансирования инвестиционных проектов. Бюджетное финансирование, гранты, самофинансирование, акционирование. Методы долгового финансирования. Внешние финансовые рынки. Долгосрочное кредитование. Лизинг, виды и преимущества. Ипотечное кредитование и его особенности. Финансирование проекта за счет заемных средств. Роль банков в финансовом обеспечении инвестиционно-проектной деятельности. Варианты участия банков в реализации инвестиционных проектов: кредитование на индивидуальной и консорциальной основе, выполнение агентских функций, предоставление банковских гарантий и поручительств, инвестиционный сервис и др. особенности деятельности банка на различных этапах инвестиционного цикла. Техничко-экономическое обоснование целесообразности взятия кредита. Обоснование критических значений кредита. Обоснование возврата кредита. Техничко-экономическое обоснование финансирования проекта за счет эмиссии. Техничко-экономическое обоснование целесообразности эмиссии. Обоснование критических значений эмиссии. Обоснование комбинированных схем финансирования.

#### **Тема 9. Проектное финансирование как инструмент долгосрочного финансирования инвестиционных проектов**

Принципы проектного финансирования. Типы проектного финансирования. Классификация схем проектного финансирования. Проектное финансирование с параллельным финансированием. Проектное финансирование с последовательным финансированием. Проектное финансирование с ограниченным, полным и частичным регрессом на заемщика. Основные участники схем проектного финансирования. Отличие ПФ в узком смысле от традиционного кредитования реальных инвестиций. Развитие законодательной базы проектного финансирования. Проектное финансирование за рубежом. Международные финансовые институты: опыт проектного финансирования. Мировой рынок проектного финансирования. Синдицированные кредиты в проектном финансировании. Перспективы проектного финансирования в России.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является зачет в форме тестирования.

### **2.3.6 Рабочая программа дисциплины «Управление качеством, командой и коммуникациями проекта» (24 часа)**

**Цель** изучения дисциплины сформировать компетентностные знания о формировании команды, а также управления ею и вопросами личной и командной эффективности.

**Задачи** освоения дисциплины:

- привитие навыков определения сферы кооперации персонала для налаживания групповой работы;
- формирование навыков разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций;
- формирование навыков создания и развития команды, умения выполнять различные командные роли;
- выработка умения определять специфику коммуникаций участников проекта;
- изучить возможные варианты стратегий, технологий и инструментов реализации коммуникаций;
- ознакомить студентов с навыками определения и анализа факторов эффективности коммуникаций в организации;
- сформировать практические навыки разработки и осуществления коммуникационных процессов.

#### **Планируемые результаты обучения**

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-5 Способен к организации и контролю материально-технического обеспечения деятельности работников организации	ПК-5.1 Способен к организации процесса, определение процедуры, сроков реализации и периодичности материально-технического обеспечения работников	Знать: способы организации процесса, определения процедуры, сроков реализации и периодичности материально-технического обеспечения работников Уметь: применять способы организации процесса, определения процедуры, сроков реализации и периодичности материально-технического обеспечения работников Владеть навыками организации процесса, определения процедуры, сроков реализации и периодичности материально-технического обеспечения работников

#### **Содержание дисциплины**

##### **Тема 1. Команда проекта. Личная и командная эффективность**

Состав команды. Менеджер проекта и его обязанности. Функции и требования к менеджеру по проекту. Признаки команды проекта. Определение

команды, типология команд, цели команды. Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс.

Уровень компетентности современного менеджера командообразования: командный игрок, менеджер команды.

## **Тема 2. Социально-психологическая структура команды**

Социальная группа, ее структура. Малая группа. Основные характеристики коллектива.

Формальные и неформальные коллективы. Внутренняя социально-психологическая структура. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав. Схема ролевого поведения человека американского психолога Олпорта. Особенности женской и мужской психологии. Женские, мужские и смешанные команды. Социометрия и психологический климат коллектива.

Социальная группа. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

Социометрия и психологический климат коллектива.

## **Тема 3. Основы создания команды. Жизненный цикл команды**

Жизненный цикл команды проекта. Этапы формирования и параметры образования команды. Принципы проектирования эффективных организаций. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации. Внутренние элементы структуры организации. Стадии развития команды. Лидерство в коллективе. Типология лидерства.

Лидерство и руководство. Качества и функции руководителя. Базовые критерии эффективной работы лидера. Стили управления.

Вопрос на самостоятельное изучение: Особенности индивидуального развития членов команды.

## **Тема 4. Распределение ролей в команде**

Функциональные и психологические роли в команде. Отношения в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде. Команда руководителей. Диагностика роли в команде.

## **Раздел 2. Управление командой проекта**

### **Тема 5. Методы управления командой**

Основные понятия и принципы модерации. Процесс модерации. Подготовка модерации.

Планирование модерации. Организация модерации. Персональная подготовка ведущего. Характеристики эффективного модератора. Функции модератора. Ролевое распределение при принятии групповых решений. Совещание как метод управления группой. Проведение совещаний и рабочих встреч. Общие принципы повышения эффективности совещаний.

Типы и цели совещаний. Планирование размещение/рассадки участников.

Использование различных средств и форм визуализации информации. Групповая динамика во время совещаний и функции ведущего. Задачи руководителя на каждом этапе совещания. Модерация как эффективная форма проведения совещаний.

Каталог процедур модерации. Приемы активизации внимания (Леддеринг, мозговой штурм). Матрица знакомства. Резюме. Выяснение ожиданий. Опрос-аукцион.

Банк-проблем. Опрос-диагностика «Маркер – 1 выбор», «Маркер-несколько выборов». Метод Дельфи.

Методы активизации и поддержки членов команды при выработке решений. Совершенствование навыков оперативного управления сотрудниками разного типа. Типы постановки задач в зависимости от уровня зрелости работника. Контроль результатов в команде.

### **Тема 6. Коммуникации в команде**

Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд. Виды коммуникаций. Правила коммуникации. Групповые коммуникации. Навыки межличностной коммуникации в командной работе. Техники обратной связи. Правила конструктивной обратной связи. Обратная связь по итогам взаимодействия. Манипуляции в общении. Приемы взаимодействия со «сложными» людьми.

### **Тема 7. Переговоры. Эффективное ведение переговоров**

Понятие переговорного процесса. Виды и функции переговоров. Субъекты и предмет переговоров. Понятие «результат переговоров». Морально-этическая сторона ведения переговоров.

Планирование переговорного процесса. Постановка целей. Определение пределов возможностей сторон. Сбор информации. Методы подготовки к переговорам. Подготовка к международным переговорам. Размещение участников переговоров. Интересы сторон в переговорном процессе. Различия в понятиях «позиция» и «интересы». Ожидания и намерения в переговорах. Решение проблем на переговорах.

Стратегия и тактика переговорного процесса. Сущность понятий «стратегия» и «тактика» переговорного процесса.

Психологическая сущность понятия «манипуляция».

Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах. Распознавание манипуляции. Психологическая защита от манипуляций. Понятие переговорного процесса. Стратегия и тактика переговорного процесса.

### **Тема 8. Конфликт. Управление конфликтом**

Конфликт. Структурно-содержательные характеристики конфликта: образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликтного взаимодействия, варианты его исходов, сферы возникновения и проявления. Пространственно-временные характеристики конфликта: условия, повод, частота и форма конфликтного взаимодействия. Динамика



конфликта. Функции и механизм конфликта. Классификация конфликтов. Характеристика основных видов конфликтов. Стратегии и тактики конфликтного взаимодействия.

Типы поведения в конфликтной ситуации.

Классификация стратегий конфликтного взаимодействия. Классификация тактик в ситуации конфликта. Характеристика основных стилей поведения в конфликтной ситуации. Типология конфликтного поведения. Модель конструктивного поведения в конфликте.

#### **Тема 9. Эффективность командной деятельности**

Социально-психологическое исследование эффективности команды межличностного взаимодействия. Изучение согласованности действий в работе на общий результат, результативности и продуктивности. Игры и упражнения на развитие сотрудничества.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

В течение преподавания курса «Управление качеством, командой и коммуникациями проекта» в качестве форм текущей аттестации используются такие формы, как тестирование.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является зачет в форме тестирования.

#### **2.3.7 Рабочая программа дисциплины «Управление поставками и контрактами проекта» (34 часа)**

**Целью изучения дисциплины** «Управление поставками и контрактами проекта» является: сформировать компетенции обучающегося в области применения теоретических знаний и практических навыков по реализации задач управления поставками и контрактами проекта.

При изучении дисциплины **задачами** являются:

- получение знаний о законах, методах и принципах проведения закупок в системе управления проектами;
- изучение методологических подходов организации и проведения закупок и оценки их эффективности;
- приобретение знаний и навыков о порядке подготовки, заключения, администрирования и закрытия контрактов по закупке материалов и услуг в системе управления проектами.

#### **Планируемые результаты обучения.**

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций.

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-4 Способен анализировать, обосновывать, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-4.1 Способен выявлять, собирать и проводить анализ информации при бизнес-анализе для формирования возможных решений	Знать: методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; Уметь: - выявлять, собирать и проводить анализ информации при бизнес-анализе для формирования возможных решений; анализировать решения с точки зрения достижения целевых показателей; Владеть: способами выявления, сбора и анализа информации при бизнес-анализе для формирования возможных решений
ПК-5 Способен к организации и контролю материально-технического обеспечения деятельности работников организации	ПК-5.2 Способен к проведению оценки эффективности процессов и результатов материально-технического обеспечения	Знать: показатели оценки эффективности процессов и результатов материально-технического обеспечения Уметь: определять объем необходимых потребностей в материально-технических, финансовых ресурсах в соответствии с локальными нормативными актами и бюджетом организации Владеть: оценкой эффективности процессов и результатов материально-технического обеспечения

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Сущность управления поставками и контрактами в проекте

Основные процессы, направленные на приобретение извне продуктов и услуг, необходимых для выполнения проекта. Разработка и утверждение концепции управления контрактами в проекте. Проведение маркетинга рынка продуктов и услуг. Разработка стратегии управления контрактами. Составление спецификации продуктов и услуг. Определение возможных источников приобретения ресурсов. Анализ альтернатив. Управление поставками с использованием PM.procurement.

### Тема 2. Планирование покупок и приобретений

Процесс планирования поставок. Процесс организации проведения поставок. Процесс планирования закупок: входы. Основные инструменты и технологии процесса планирования закупок. Анализ "производить или покупать". Экспертная оценка. Основные типы контрактов. Контракты с фиксированной ценой. Контракты с возмещением затрат. Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение (CPF) или контракт с возмещением затрат плюс процент от затрат (CPPC). Контракт с возмещением

затрат плюс фиксированное. Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты (CPIF). Контракты типа «Время и материалы». Процесс планирования закупок: выходы, результаты.

### **Тема 3. Планирование контрактов**

Процесс планирования контрактов и подготовка документов, необходимых для поддержки запроса информации у продавцов. Выбор продавцов. План управления поставками. Процесс планирования поставок: входы. Содержание работ контракта. Решения "производить или покупать"

План управления проектом (реестр рисков; контрактные соглашения, касающиеся рисков, требования к ресурсам операции, расписание проекта, оценка стоимости операций, базовый план по стоимости). Процесс планирования контрактов: выходы. Инструменты и техника процесса планирования контрактов.

### **Тема 4. Оценка и выбор поставщиков**

Запрос информации у продавцов по получению от предполагаемых поставщиков ответов по цене и заявок на удовлетворение требований проекта. Процесс выбора продавцов и получение заявки от продавцов для выбора одного или нескольких поставщиков, рассматриваемых и приемлемых (по цене) продавцов. Процесс формирование информации и выбор поставщиков: входы. Активы организационного процесса. План управления поставками. Критерии оценки. Пакет документации по поставке. План управления проектом (реестр рисков, контрактные соглашения, касающиеся рисков). Предложения (после сбора информации) и типовые договоры. Список аттестованных поставщиков (после сбора информации). Инструменты и техника процесса запроса информации и выбора поставщика. Процесс запроса информации и выбора поставщиков: выходы

### **Тема 5. Администрирование контрактов**

Сущность и понятие процесса администрирования контрактов. Процесс администрирования контрактов: входы. Сущность контракта. План управления контрактом. Выбранные продавцы. Отчеты об исполнении. Одобренные запросы на изменение. Информация об исполнении работ. Администрирование контрактов: инструменты и техника. Система управления изменениями контракта. Подготовленный покупателем обзор выполнения работ. Инспектирование и аудит. Отчетность по исполнению. Система расчетов. Администрирование претензий. Система оперативного учета. Информационные технологии. Администрирование контрактов: выходы. Документация по контракту. Запрошенные изменения. Рекомендованные корректирующие действия. Активы организационного процесса – обновления (корреспонденция; расписания платежей и запросы на оплату; документация об оценке деятельности продавца). План управления проектом – обновления (план управления поставками; план управления контрактом).

## **Тема 6. Закрытие контрактов**

Процесс закрытие контрактов: входы. План управления поставками. План управления контрактом. Документация по контракту. Процедура закрытия контрактов. Процесс закрытие контрактов: инструменты и техники. Аудит поставок. Система оперативного учета. Процесс закрытие контрактов: выходы. Закрытые контракты Активы организационного процесса – обновления (папка контракта; приемка результатов поставки; документация о накопленных знаниях).

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является зачет в форме тестирования.

### **2.3.8 Рабочая программа дисциплины «Управление проектной деятельностью» (78 часов)**

**Цель изучения дисциплины:** формирование у студентов целостного представления о сущности и специфике процесса управления проектной деятельностью; ознакомление с проектным подходом в осуществлении хозяйственной деятельности организации, изучение теоретических и методологических основ управления проектной деятельностью и формирование личностной готовности будущих менеджеров реализовывать полученные знания в практической деятельности.

**Задачи:** изучить основные положения методологии управления проектной деятельностью: особенности управления проектной деятельностью с использованием СМИ; определение цели формирования проектной деятельности, команды проекта, оценка и управление рисками проекта, определение плана задач по выполнению проекта, графика Ганта, сетевого графика, рассмотрение вопросов проектного финансирования и оценки эффективности; овладеть навыками управления проектной деятельностью, проектов, способствующих увеличить продажи продукции с использованием СМИ, составления резюме проекта, рассмотрение основной части проекта по реализации продукции и эффективности проекта; овладеть умениями управления проекта в организации, формирование целей, планирования, по времени и поочередности выполнения задач; выработать способность менеджера и участников команды проекта поэтапного выполнения такого проекта, контроля реализацией задач. проекта, соглашений, договоров и контрактов; сформировать умение координировать деятельность исполнителей с помощью современных технологий реализации управленческих решений.

#### **Планируемые результаты обучения.**

ПК-1 Способен разработать инвестиционный проект, проводить его

экспертизу с формированием экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

1. Знать предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика

2. Уметь подготовить предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика

3. Владеть способностью подготовить предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика

**ПК-2** Способен проводить экономическую оценку рисков и выработать мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных их видов

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

1. Знать риски и мониторинг мероприятий по воздействию на риски

2. Уметь мониторить риски и мониторить мероприятия по воздействию на риски

3. Владеть способностью к мониторингу рисков и мониторингу мероприятий по воздействию на риски

### **Содержание дисциплины:**

#### **Тема 1. Сущность управления проектами и методы реализации**

Методы реализации проекта, как способы, способы достижения выбранного результата. Эффективные методы реализации проекта в достижении устойчивости развития организации и ее корректных этапов роста, отвечающих требованиям социальных реалий. Успех в деятельности организации с применением эффективных методов реализации проекта. Своевременность применяемых методик, способность подстраивать их и структуру компании, ее направление деятельности под меняющиеся социальные условия. Современные методы реализации проекта, во взаимодействии с гибкой контрольной системой правил. Необходимость реагирования современных методов реализации проекта на любые внешние изменения.

#### **Тема 2. Основы формирования проекта**

Менеджмент проекта, как менеджмент будущего. Менеджмент проекта (проектное управление) как особый вид управленческой деятельности. Проектное управление (проджект-менеджмент). Коммуникации, как целенаправленный или непреднамеренный обмен информацией. Формы

коммуникаций: письменные и устные; внутренние и внешние; формальные и неформальные; вертикальные и горизонтальные, их характеристика. РМВОК в управлении как метод удовлетворения информационных потребностей проекта и его заинтересованных сторон. Процессы в управлении проектами: планирование управления коммуникациями, управление коммуникациями, мониторинг коммуникаций. Характеристика процессов управления проектами. Цель и задачи разработки плана проекта. План как фактор повышения эффективности командной работы. Информация, используемая при разработке плана, потребителей информации. Требования к коммуникациям заинтересованных сторон. Активы процессов организации. Выходы процесса: информация об исполнении работ, запросы на изменения, обновления плана управления проектом (план управления, план вовлечения заинтересованных сторон), обновления документов проекта (журнал проблем, реестр извлеченных уроков, реестр заинтересованных сторон). Процедуры для организации успешного контроля. Процедура анализа и фильтрации выявленных замечаний/проблем/пожеланий

### **Тема 3. Окружение и участники проекта**

Проект как объединение большого количества участников проекта, участвующих в процессе для достижения своих целей. Деление участников проекта на инициатора, инвестора, заказчика, руководителя и команду проекта, а также исполнителя работ. Проектное финансирование. Команда проекта, командный подход. Руководители, исполнители и заказчик проекта их роль, задачи, права и обязанности.

Руководитель и команда в управлении проектом. Роль и задачи исполнителей проекта. Типовые роли участников проекта, инициатора, заказчика, инвестора, руководителя проекта, членов команды проекта, контрактора, субконтрактора и потребителя продукции проекта. Зависимость конкретного состава участников проекта, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности от типа, вида, масштаба и сложности, а также от жизненного цикла проекта. Внешняя среда проекта как совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами. Окружающая среда проекта как источник рисков проекта. Риск как опасность, как возможность, как отклонение от проекта.

### **Тема 4. Жизненный цикл проекта**

Сущность и этапы жизненного цикла проекта. Ограниченность проекта во времени как жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта (проектный цикл) как логико-временная структура деятельности, протекающую в рамках предметной области, подвергаемой проектному менеджменту. Два основных этапа жизненного цикла проекта: стадия разработки проекта и стадия его реализации. Стадия разработки проекта. Полноценная модель проекта, на основе сетевого графика. План проекта как главный документ, где фиксируются все решения по проекту. Календарные

планы проекта как указание кто, что и в какие сроки должен делать. Процесс разработки, согласования и утверждение проекта. Реализация проекта, создание команды проекта. Стадии реализации проекта, как этап вложения денежных средств в производственные технологии, продукцию и торговые сети. Реализация проекта как создание продукции, продажа или сдача ее потребителю, на основе деятельности по маркетингу и рекламе продукции. Зависимость уровня усилий по проекту, от фазы жизненного цикла. Жизненный цикл проекта и риски. Жизненный цикл проекта и стоимость изменений. Особенности двух стадий жизненного цикла проекта. Модель жизненного цикла проекта как реальный инструмент менеджмента проекта, с помощью которого можно осуществлять интеграцию проекта и учитывать стратегические аспекты проекта.

### **Тема 5. Подсистемы менеджмента проекта, социальный инновационный, инвестиционный**

Виды деятельности проектного менеджмента. Менеджмент содержания проекта. Менеджмент продолжительности выполнения работ. Менеджмент стоимости проекта. Менеджмент качества проекта. Менеджмент персонала (или менеджмент человеческих ресурсов) проекта. Менеджмент материально-технического обеспечения (или менеджмент ресурсов) проекта. Менеджмент коммуникаций проекта. Менеджмент рисков проекта. Содержание проекта как совокупность целей и результатов проекта, работ по их достижению. Главная цель проекта, миссия проекта. Основные критерии успеха. проекта -создание качественной продукции в установленные сроки в пределах утвержденного бюджета. Необходимость и сущность менеджмент качества, продолжительности и стоимости. Менеджмент стоимости. проекта. Определение структуры затрат ("дерево" стоимости) и структуры доходов проекта. Диаграмма Парето. Социальное проектирование. Социальный проект, его характеристика и результат. Объекты и субъекты социального проектирования. Сроки и эффективность социального проекта. Методы реализации социального проекта. Виды социальных проектов. Социальные проекты по целевому направлению актуальному для социальных групп населения. Параметры качества жизни. Социальные проекты по ожидаемому результату от реализации социальных проектов. Социальные проекты по направлению деятельности. Социальные проекты по особенностям финансирования. «Псевдопроекты». Инвестиционный проект (ИП) , его сущность и необходимость. Инвестиционный проект как план или программа мероприятий, связанных с осуществлением капитальных вложений и их последующим возмещением, и получением прибыли. Назначение инвестиционного проекта. Классификация инвестиционных проектов.

Инвестиционные проекты с участием государственных предприятий; совместных предприятий; зарубежных инвесторов. Срок окупаемости инвестиционного проекта

Сущность инноваций и инновационный проект. Классификация инновационных проектов. Жизненный цикл инновационного проекта. Участники инновационного проекта. Формирование команды инновационного проекта. Методы реализации инновационного проекта.

### **Тема 6. Реализация и этапы управления проектом**

Структура. проекта, необходимость процесса структуризации проекта. Составление дерева решений проекта. Планирование деятельности и реализации проекта. Заключительный этап контроль и анализ результатов. Сетевой подход как метод реализации проекта, на основе составления диаграммы. График Ганга, как удобный систематизированный информационный блок, применимый для контроля над. проектом. Карта должностных обязанностей. Алгоритм работы как метод реализации. проекта, предполагающий модульный подход. Отчет как метод реализации заданной идеи. Оценка как метод оценки капиталовложений в . проектах, направленных на преумножение средств со временем. Сильные и слабые стороны классического проектного менеджмента в управлении коммуникациями организации.

### **Тема 7. Методы Agile и Kanban как основа управления проектами**

Характеристика и основные черты применения AGILE в проектной деятельности. Роль человеческих ресурсов при использовании метода AGILE . Метод Agile как гибкое итеративно-инкрементальное направление управления проектами и продуктами. Участники способа реализации проектов agile. Особенности применения agile как метода планирования. Схема работы по AGILE. Сильные и слабые стороны Agile. Примеры применения Agile на практике. Характеристика и основные черты применения Kanban в проектной деятельности как метода создания собственной системы управления проектами. История создание процесса управления Kanban. Работа в группе при использовании метода Kanban. Участники способа реализации проектов Kanban. Особенности применения Kanban в проектной деятельности. Схема работы по Kanban. Четыре столпа, основа системы Kanban: карточки, ограничение на количество задач на этапе, непрерывный поток и постоянное улучшение ("кайзен" (kaizen)). Сильные и слабые стороны Kanban. Примеры применения Kanban на практике.

### **Тема 8. Методы Scrum и Lean- для реализации проекта**

Характеристика и основные черты применения Scrum в проектной деятельности. Работа в группе при использовании метода Scrum. Структура процессов Scrum и 5 основных встреч: упорядочивания беклога, планирования Scrum, ежедневных летучек, подведения итогов Scrum и ретроспективы Scrum.

Участники способа реализации проектов Scrum. Особенности применения Scrum . Схема процесса по Scrum.

Сильные и слабые стороны Scrum. Примеры применения Scrum на практике.



Характеристика и основные черты применения Lean как метода реализации проекта с учетом схемы потока операций. Работа в группе при использовании метода Lean .

Участники способа реализации проектов Lean. Особенности применения Lean . Схема работы и этапы по Lean.

Сильные и слабые стороны Lean. Примеры применения Lean на практике.

### **Тема 9. Современные направления реализации проекта**

Характеристика и основные черты применения 6 сигм в проектной деятельности как метод мирового проектного управления. История создание процесса управления 6 сигм. Работа в группе при использовании метода 6 сигм. Участники способа реализации проектов 6 сигм. Особенности применения 6 сигм в проектной деятельности с учетом: планирования, определение целей и тестированием качества. Схема работы по 6 сигм. В концепции 6 сигма уделяется внимание устранению возникающий проблем. Пять шагов – DMEDI: Определение (Define), Измерение (Measure), Исследование (Explore), Разработка (Develop), Контроль (Control). Сильные и слабые стороны 6 сигм. Основной лейтмотив 6 сигм: "Всё всегда можно сделать ещё лучше". Примеры применения 6 сигм в практике управления проектами. Характеристика и основные черты применения PRINCE2 в проектной деятельности как свод знаний и лучших практик британского проектного управления. История создание процесса управления PRINCE2 .Работа в группе при использовании метода PRINCE2. Участники способа реализации проектов PRINCE2. Особенности применения PRINCE2 в проектной деятельности. Схема работы по PRINCE2. 3 основных аспекта проекта: PRINCE2 Семь этапов реализации применения PRINCE2 и роль каждого члены команды. Сильные и слабые стороны PRINCE2. Примеры применения PRINCE2 на практике. Adaptive Project Framework, сокращенно APF – Использование регулируемых (адаптивных) рамок проектов. Benefit Realization (BF)Цель: Выгода от реализации проекта. Waterfall – Поточный метод планирования (водопадная модель).Система управления целевыми затратами — Target costing. Принципы, процессы работы и использования таргет-костинга. Преимуществами концепции Target Costing.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является экзамен в соответствии с контрольными вопросами, представленными в рабочей программе.

### 2.3.9 Рабочая программа дисциплины «Бизнес-моделирование и стартап проекта» (56 часов)

Целью освоения дисциплины «Бизнес-моделирование и стартап проекта» является в освоении обучающимися теоретических основ по проектной деятельности и формирование практических навыков по подготовке предложений по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика, возможности выявлять проблемы и формулировать цели маркетингового исследования, а также выявлять, собирать и проводить анализ информации при бизнес-анализе для формирования возможных решений.

#### Задачи освоения дисциплины:

- изучение методов управления бизнес-моделированием и стартапом проекта, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- изучение технологий бизнес-моделирования и принятия эффективных управленческих и маркетинговых решений в бизнес-процессах стартапа проекта;
- приобретение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения в сфере бизнес-моделирования и стартапа проекта.

#### Планируемые результаты обучения.

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся универсальных и общепрофессиональных компетенций.

Формируемые компетенции (код и наименование компетенций)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-1Способен разработать инвестиционный проект, проводить его экспертизу с формированием экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта	ПК 1.1 Способен подготовить предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика	Знать: -Основы экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; -Методы оценки экономической эффективности отрасли в рамках реализации инвестиционного проекта; -Среднюю себестоимость отдельных товарных групп на рынке в рамках реализации инвестиционного проекта. Уметь: -Составлять предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика
ПК-3- Способен к проведению	ПК 3.1 Способен выявлять проблемы и формулировать	Знать:

маркетингового исследования	цели маркетингового исследования	-Основные понятия маркетинга и маркетингового исследования; -Проблемы и формулировку целей маркетингового исследования. Уметь: -Выявлять проблемы и формулировку целей исследования. Владеть: -Способами выявления проблемы и формулировку целей исследования.
ПК-4-Способен анализировать, обосновывать, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК 4.1 Способен выявлять, собирать и проводить анализ информации при бизнес-анализе для формирования возможных решений	Знать: -Теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии -Методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа -Информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа -Предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа Уметь: -Выявлять, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений -Анализировать решения с точки зрения достижения целевых показателей Владеть: - Способами выявления, сбора и анализа информации бизнес-анализа для формирования возможных решений

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Понятие и виды стартапов

Понятие стартапа. Виды стартапов. Создание нового бизнеса или вывод на рынок нового бренда. Открытие нового направления в рамках существующего бизнеса. Территориальное расширение бизнеса — открытие филиалов и представительств. Укрепление (расширение) позиции компании на рынке (захват значительной доли рынка, повышение узнаваемости торговой марки). Реализация нетривиальных, нестандартных целей или решение задач, которые ранее в компании не решались. Условия их превращения в зрелый бизнес. Венчурный бизнес.

### Тема 2. Мировые и российские истории успеха стартапов

Мировые и российские истории успеха стартапов. Анализ их бизнес-моделей (независимый и внутрикорпоративный варианты). Описание сложной технологической составляющей проекта. Использование «дорожных карт» технологий. Концепция Customer Development («Создание потребителя»).

Бизнес-модель. Важность обратной связи с потребителями. Бизнес-модели для ИТ и интернет-проектов, телекоммуникационной отрасли, в биотехнологии, нанотехнологиях, энергетике и фармацевтике. Бизнес-модели бутстрэппера, их ключевые элементы отличия и свойства. Выбор бизнес-модели. Цепочка ценности бизнес-модели. Проверка жизнеспособности бизнес-модели.

### **Тема 3. Специфика проекта стартапа**

Специфика проектов стартапа: значимость, риск, короткий операционный цикл. Классические стадии стартапа. Фазы стартапа: инвестиционная и операционная. Бизнес-план и стартап проект общее и особенное. Бизнес-модель и бизнес-идея. Методы получения обратной связи от клиентов для корректировки бизнес-модели. Новые проекты в высокотехнологичных отраслях (хайтек стартап).

### **Тема 4. Оценка финансовых затрат стартапов**

Составление и анализ смет инвестиционных затрат стартапов. Оценка затрат на открытие фирмы, на производство или оказание услуг. Затраты на рыночное продвижение. Создание первоначального спроса. Организация первых продаж. Первые продажи как тестирование гипотез. Жизненный цикл инновации. Инструменты малобюджетного анализа рынка. Составление маркетингового плана и маркетингового бюджета стартапа. Типовое распределение инвестиционных затрат. Расчет денежных потоков. Оценка эффективности стартап проекта.

### **Тема 5. Эффективная команда стартапа**

Расходы на команду и персонал. Эффективная команда стартапа – группа единомышленников, способная тестировать и воплощать в жизнь выбранную бизнес-модель. Мотивация топ менеджеров. Формирование штата компании. Найм или аутсорсинг. Составление штатного расписания стартапа и затрат на ФОТ.

### **Тема 6. Источники финансирования стартапов**

Типы инвесторов. Потенциальные инвесторы: фонды, венчурные капиталисты, меценаты и методы воздействия на них. Совет директоров как источник дополнительных возможностей для стартапов. Способы представления проекта инвесторам – бизнес-план, презентация инновационного проекта. Структура типовой презентации. Экспресс-методы оценки компаний. Аргументация соискателя инвестиций в пользу увеличения или сохранения его доли в компании. Сложные вопросы составления инвестиционного соглашения. Техничко-экономическая экспертиза проектов. Защита внутрикорпоративного стартапа перед лицами, принимающими решение о финансировании. Самофинансирование. Начальный бутстрэппинг. Правила бутстрэппинга.

### **Тема 7. Содержание проекта**

Содержание проекта - состав работ и результатов. Взаимосвязи операций–технологические цепочки. Ресурсы – люди, оборудование, материалы, деньги. Длительность и стоимость операций. Расписание и бюджет

проекта.

### **Тема 8. Анализ рисков стартап-проекта**

Анализ рисков стартап-проекта. Риски, проблемы, кризисы, форс-мажоры. Категории рисков. Анализ рисков через основные характеристики рисков. Виды резервов, расчет величины резервов. Классические риски стартапов на практических примерах.

### **Тема 9. Контроль календарного плана работ стартап-проекта. Выход на точку безубыточности**

Контроль календарного плана работ стартап-проекта. Анализ отклонений и анализ освоенного объема. Регистрация фактов исполнения работ. Техника сдачи-приемки. Отчетность мирового уровня по исполнению стартап проекта. Управление изменениями проекта. Выход на точку безубыточности. План перевода стартап проекта в стадию эксплуатации. Варианты и перспективы дальнейшего развития.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является зачет в форме тестирования.

### **2.3.10 Рабочая программа дисциплины «Идентификация и анализ рисков проектов» (44 часа)**

Целью изучения дисциплины «Идентификация и анализ рисков проектов» является формирование у будущего специалиста знаний по проведению экономической оценки рисков, а также практических умений и навыков по разработке мероприятий по воздействию на риск, необходимых для выполнения организационно-управленческой и информационно-аналитической деятельности

Задачи освоения учебной дисциплины:

- оценивать деятельность подразделений по воздействию на риски
- разрабатывать мероприятия по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации - владельцами риска
- способен к мониторингу рисков и мониторингу мероприятий по воздействию на риски.

## Планируемые результаты обучения.

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций.

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-2 – Способен проводить экономическую оценку рисков и вырабатывать мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных их видов	ПК 2.1 Способен оценивать деятельность подразделений по воздействию на риски, разрабатывать мероприятия по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации - владельцами риска	Знать: -Методы, техники, технологии оценки и управления различными видами риска; Уметь: -Оценивать деятельность подразделений по воздействию на риски. Владеть: - Навыками разработки мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации - владельцами риска.
	ПК 2.2 Способен к мониторингу рисков и мониторингу мероприятий по воздействию на риски	

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Риск и неопределенность в процессе управления проектами

Макроэкономическая среда функционирования хозяйствующих субъектов. Сущность и виды неопределенности. Риск как экономическая категория. Вероятность рисков в проектной деятельности. Защитная и стимулирующая функции риска. Случай, вероятность и воздействие. Объективный и субъективный стороны риска. Внешние факторы риска. Внутренние факторы риска. Проектная деятельность в условиях риска.

Виды рисков. Критерии классификации рисков. Чистые и спекулятивные риски. Торговые, производственные, коммерческие риски. Политические, экологические и экономические риски. Инфляционные, валютные и инвестиционные риски. Прочие виды рисков. Влияние рисков на процесс принятия управленческих решений.

## **Тема 2. Риск в бизнес-планировании и бюджетировании проектов**

Бизнес-план как инструмент управления риском. Общая схема составления бизнес-плана. Типичные ошибки в процессе составления бизнес-плана. Бюджетирование и его роль в процессе управления рисками. Сравнительный анализ различных способов финансирования. Предупредительные мероприятия в процессе управления рисками.

## **Тема 3. Методы анализа и идентификации рисков**

Сущность аналитических методов и моделей определения и оценки рисков предприятия. Игровые модели. Метод анализа целесообразности затрат. Методы расчета и анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Модели по определению и оценке риска банкротства предприятия. Положительные и отрицательные стороны аналитических методов. Методы анализа и идентификация рисков. Дерево решений. Планирование управления рисками.

## **Тема 4. Технология управления риском на предприятии или при реализации проекта**

Этапы управления риском. Специальные методы управления риском. Личностные факторы, влияющие на степень риска при принятии управленческих решений. Особенности управления рисками проектов. Современная концепция управления рисками проектов. Общие требования к системам управления рисками проектов.

## **Тема 5. Функционирование системы управления рисками в организации и ее информационное обеспечение**

Система управления рисками и отчетность. Автоматизация процесса управления рисками. Информация, необходимая для управления рисками. Требования, предъявляемые к информации. Документирование информации. Формы информационной отчетности. Программные продукты осуществляющие идентификацию, оценку и управление рисками. Организационные структуры службы риск-менеджмента. Внешний и внутренний мониторинг рисков. Планирование в системе риск-менеджмента.

Функции управления риском. Подходы к разработке методов управления риском в конкретной организации. Организация программы управления риском. Методы управления рисками и выбор процедур контроля. Мониторинг и контроль рисков.

## **Тема 6. Методы реагирования и нейтрализации риска, используемые организациями**

Этапы планирования реагирования на риски. Разработка плана противодействия появлению рисков и снижения их величины.

Процедуры. Процедуры принятия риска, отказа от риска, сокращения риска, передачи риска, и др.

Методы, направленные на «сокращение риска». Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка, уменьшения размера убытков, уменьшения размера убытков, лимитирования концентрации риска,

диверсификации и разделения риска. Методы финансирования риска, направленные на снижение размера убытков: покрытие убытка из текущего дохода; покрытие убытка из резервов; покрытие убытка за счет использования займа; покрытие убытка на основе самострахования.

Особенности применения данных методов.

Методы, применяемые в целях передачи/трансформации риска: распределения, аутсорсинга риска и аутсорсинга управления риском. Методы финансирования риска, применяемые в целях его передачи. Особенности применения данных методов.

#### **Тема 7. Особенности управления отдельными видами рисков**

Управление рыночными рисками. Понятие и определение рыночного риска. Казначейский и процентный риски. Управление кредитными рисками. Управление операционными рисками. Управление инвестиционными рисками. Аутсорсинг и страхование. Разработка комплексных планов по обеспечению непрерывности и восстановления финансово-хозяйственной деятельности. Управление рисками реальных инвестиций. Управление рисками портфельных инвестиций.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является зачет в форме тестирования.

#### **2.3.11 Рабочая программа дисциплины «Экономика и финансовое обеспечение проекта» (46 часов)**

**Цель освоения дисциплины** – формирование у студентов профессиональной компетенции в области разработки и использования систем обработки и анализа больших массивов данных в области экономики.

##### **Основные задачи:**

постановка задачи анализа данных, предварительная обработка данных, визуализация данных;

разработка, реализация и применение методов интеллектуального анализа данных массивам данных;

формирование комплекса знаний, необходимых для выбора, внедрения и сопровождения методов интеллектуального анализа данных массивам данных при решении экономических задач.

##### **Планируемые результаты обучения.**

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций.



Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.2. Способен разрабатывать варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	Знать: способы, варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации Уметь: разрабатывать варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации. Владеть: навыками разработки вариантов решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации
ПК-1 Способен разработать инвестиционный проект, проводить его экспертизу с формированием экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта	ПК-1.2 Способен оценивать устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, проводить экспертизу и оценивать эффективность инвестиционного проекта, формировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта	Знать: основы оценки устойчивости проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, проводить экспертизу и оценивать эффективность инвестиционного проекта, формировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта Уметь: оценивать устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, проводить экспертизу и оценивать эффективность инвестиционного проекта, формировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта Владеть: оценивать устойчивость проекта к изменению условий внутренней и внешней среды, проводить экспертизу и оценивать эффективность инвестиционного проекта, формировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Проект и проектная деятельность

Определение понятия «проект». Основные отличия проектной деятельности от операционной. Формальные критерии проектов. Типизация проектов в зависимости от степени уникальности результата и процесса. Характеристика целей проекта. «Проектный треугольник» и взаимосвязь элементов проекта. Матрица компромиссов проекта. Понятия «программа» и «портфель проектов». Типы портфелей проектов.

Определение понятия «управление проектами». Отличия управления проектами от традиционного менеджмента. Субъекты управления проектами. Ключевые стейкхолдеры проекта. Ключевые навыки менеджера проекта. Факторы, влияющие на успех проекта. Жизненный цикл проекта.

Организационная, методологическая и технологическая составляющие управления проектами.

## **Тема 2. Управление проектом**

Основные процессы управления проектами.

Процесс инициации проекта. Формирование бизнес-цели проекта. Разработка устава проекта. Идентификация и анализ участников проекта. Формирование требований проекта. Особенности ИТ-проектов.

Процессы планирования. Формирование иерархической структуры работ проекта. Конструирование сетевого графика. Анализ сетевого графика. Критический путь. Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов. Проекты, ограниченные по времени. Проекты, ограниченные по количеству ресурсов. Влияние календарного планирования ресурсов, подлежащих ограничениям. Распределение работ по проекту. Команды и проекты. Матрица ответственности (RM). Интегрированная культура команды проекта.

Бюджет проекта. Типичные статьи затрат ИТ-проекта. Риски ИТ проекта.

Процессы мониторинга и контроля. Этапы контроля хода выполнения проекта. Базовый план проекта. Мониторинг выполнения работ. Показатели выполнения работ. Показатель процента завершенности проекта. Контроль графика проекта по диаграмме Гантта с отслеживанием. Метод освоенного объема. Прогнозирование окончательной стоимости проекта. Сводный статус проекта. Отчет о статусе проекта. Причины внесения изменений в план проекта.

Процессы завершения. Определение понятия «завершение проекта». Процедуры процесса завершения проекта. Способы окончания проекта.

## **Тема 3. Финансовое обеспечения проекта**

Инвестиционные ресурсы. Характеристика источников финансирования инвестиционных проектов: собственные и заемные средства, внешние и внутренние по отношению к проекту. Лизинг, факторинг, кредит, венчурное финансирование.

Расчет потребности в инвестиционных ресурсах. Схема финансирования проекта. Критерии выбора схемы финансирования.

Определение стоимости инвестиционных ресурсов: стоимость отдельных элементов капитала фирмы. Предельная цена капитала. Выбор инвестиционных проектов при краткосрочном дефиците средств, при долгосрочном дефиците средств.

Организация финансирования: определение потребности, выбор источника. Влияние процентной ставки на эффективность проекта. Экономический и финансовый риск. Матрица «риск - источник финансирования». Кривая «доход - риск». Зависимость между доходами на акцию и операционным и финансовым рычагом.

Проектное финансирование. Разработка стратегии взаимодействия участников проектного финансирования.

#### **Тема 4. Методы учета риска и неопределенности проекта**

Определение понятий «риск», классификации рисков. Типичные риски ИТ-проектов. Методы реагирования на негативные риски (уклонение, передача, снижение, принятие). Меры реагирования на возможности. Примеры применения методов реагирования на возможности в ИТ-проектах (использование, усиление, разделение, принятие. Реестр рисков. Идентификация рисков. Качественный анализ рисков. Матрица вероятность/влияние. Количественный анализ рисков, методы количественного анализа. Планирование мер реагирования по результатам анализа.

#### **Тема 5. Анализ и экспертиза проекта**

Понятие интеллектуальной собственности. Законодательство в сфере защиты прав интеллектуальной собственности

Источники информации для анализа инвестиционного проекта. Этапы анализа, причины и содержание анализа.

Экспертиза проекта: содержание, назначение, организация работ.

Обзор рынка программных продуктов для расчета бизнес-планов проектов. Программные продукты фирмы «Альт» («Альт-финансы», «Альт-план», «Альт-инвест»), Программные продукты фирмы «Проинвестколсантинг» (Project Expert 4.2 и Project Expert 7.1).

#### **Тема 6. Оценка эффективности проекта**

Российско-советская методика расчета экономической эффективности АСУП.

Традиционные финансовые методики. Расчет простого срока окупаемости – PP (Payback Period). Расчет чистой приведенной стоимости – NPV (Net Present Value). Расчет внутренней нормы доходности – IRR (Internal Rate of Return). Модифицированная внутренняя норма доходности – MIRR (Modified Internal Rate of Return). Расчет дюрации (D). Расчет потребности в дополнительном финансировании (ДПФ). Расчет индекса прибыльности – PI (Profitability Index). Расчет средней нормы доходности ARR (Average Rate of Return). Расчет рентабельности инвестиций ROI (Return on Investment). Расчет экономической добавленной стоимости EVA (Economic Value Added).

Новые финансовые методики оценки эффективности ИТ-проектов. Расчет совокупной стоимости владения – TCO (Total Cost of Ownership). Инструменты качественного анализа. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard). Сбалансированная система показателей для ИТ – ITS (IT Scorecard).

Методики контроля затрат. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – ABC (Activity Based Costing). Метод исследования затратно-временных показателей C/SCSC (Cost/Schedule Control Systems Criteria). Методики, основанные на управлении рисками. Расчет справедливой цены опционов – ROV (Real Options Valuation). Метод прикладной информационной экономики

– AIE (Applied Information Economics). Перерасчет финансовых показателей с учетом риска.

**Преподавание дисциплины предусматривает** проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

**Итоговой формой контроля** полученных слушателями знаний является зачет в форме тестирования.

### **3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ (организационно-педагогические)**

В соответствии с планом образовательных услуг, учебным планом и расписанием занятий осуществляется организация образовательного процесса. Расписание занятий формируется с учетом формы обучения, основных видов учебной деятельности, предусмотренных дополнительной профессиональной программой.

Изучение программы предполагает использование следующих методов контроля полученных слушателями знаний и умений: контроль посещаемости учебных занятий и текущий контроль (устный и письменный опрос, решение практических задач, анализ кейсов).

### **4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА И ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ (формы аттестации, оценочные и методические материалы)**

Изучение каждого раздела завершается промежуточным контролем в форме тестирования. Обязательным условием допуска слушателя к итоговой аттестации является наличие аттестации по каждой дисциплине программы, зафиксированной в зачетной ведомости слушателей.

Отметка «зачтено» ставится, если слушатель: посещал лекции, работал на практических занятиях, показал при тестировании знание основных понятий, умение использовать и применять полученные знания при решении задач предметной области, набрав не менее 65%.

Отметка «не зачтено» ставится, если слушатель не посещал лекции, не работал на практических занятиях и при прохождении тестирования набрал менее 65%.

**Перечень вопросов, выносимых на итоговый квалификационный экзамен:**

1. История управления проектами, как части менеджмента.
2. Классификация проектов с конкретными примерами.
3. Понятие проекта, и его свойства.

4. Суть основных международных стандартов управления проектами.
5. Основные виды деятельности в ходе управления проектом.
6. Проведите сравнение функций традиционного и проектного менеджмента.
7. Охарактеризуйте участников и заинтересованных сторон проекта.
8. Определите в чём заключаются интересы заинтересованных сторон проекта
9. Охарактеризуйте критерии целеполагания проекта.
10. Раскройте содержание фаз жизненного цикла проекта.
11. Приведите соответствие типов организационных структур реализации проектов.
12. В чем смысл и суть системы управления проектами.
13. Типичные ошибки начального этапа проекта.
14. Цели совещания по определению проекта и его участники
15. Процессы инициации и планирования проекта.
16. Формирование идеи проекта.
17. Предварительный анализ осуществяемости проекта
18. Прединвестиционная фаза проекта. Её состав и содержание.
19. Техничко-экономическое обоснование проекта.
20. Бизнес-план проекта.
21. Центр управления проектом: определение функций.
22. Методология распределения обязанностей в составе проектной команды.
23. Процессы управления ресурсами проекта.
24. Основные методы планирования проекта.
25. Какова идея графиков Ганта, их преимущества и недостатки.
26. Понятие сетевых графиков, основные способы их построения.
27. Управление командой проекта.
28. Влияние рисков на проект.
29. Управление стоимостью проекта.
30. План коммуникаций проекта.
31. Процессы при завершении проекта.
32. Сравнительная характеристика международных и российских стандартов управления проектами.
33. Процессы планирования проекта.
34. Процессы исполнения проекта.
35. Процессы контроля и мониторинга проекта.
36. Процессы завершения проекта.
37. Показатели эффективности проекта. Методика оценки эффективности проекта.
38. Традиционные и современные формы проектного финансирования

## Варианты тестовых заданий

### 1 Основы менеджмента

1. Информационные роли - это когда:

- руководитель получает разнообразную информацию и использует ее в целях организации, распространяет информацию среди членов организации, является представителем, т.е. передает информацию для внешних контактов организации;
- руководитель выступает в роли предпринимателя, разрабатывает и контролирует различные проекты по совершенствованию деятельности организации, является распределителем ресурсов своей организации;
- руководитель лишь формально выполняет роль лидера, т.е. не отвечает за конечные результаты деятельности, но требует их от своих подчиненных;
- руководитель выполняет роль лидера, т.е. отвечает за мотивацию, набор, подготовку работников, является связующим звеном между своими работниками.

2. Представителями школы административного управления являются:

- А.Файоль, Л.Урвик, Джеймс Д.Муни;
- Мери П. Фоллетт и Элтон Мэйо;
- Ф.У.Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Генри Ганнт;
- математические и статистические методы, компьютеризация и т.д.

3. Наиболее яркими представителями школы поведенческих наук являются:

- Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт.
- Мери П. Фоллетт и Элтон Мэйо;
- Ф.У.Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Генри Ганнт;
- А.Файоль, Л.Урвик, Джеймс Д.Муни;

4. Ключевой характеристикой школы науки управления или количественных методов является:

- замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями;
- концепция Д.Мак-Грегора, который анализирует две условно называемые теории: теорию икс (x) и теорию игрек (y);
- социальное взаимодействие, мотивация, характер власти и авторитета, лидерства, организационная структура, коммуникации в организациях и т.д.;
- систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства.

5. Ключевой характеристикой школы человеческих отношений является:
- использование приемов управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей взаимного общения на работе;
  - разработка универсальных методов управления, эффективность применительно к работе всей организации;
  - концепция Д.Мак-Грегора, который анализирует две условно называемые теории: теорию икс (x) и теорию игрек (y);
  - социальное взаимодействие, мотивация, характер власти и авторитета, лидерства, организационная структура, коммуникации в организациях и т.д.
6. Основной характеристикой организации как открытой системы является:
- обмен ресурсами с внешней средой;
  - сильное лидерство;
  - способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;
  - правильный подбор персонала;
  - готовность пересмотреть свою миссию.
7. Основными ресурсами, которые используются организацией, являются:
- люди (трудовые ресурсы), капитал, материалы, технология и информация;
  - цели, структура, задачи, технология и люди;
  - крупные конкуренты, источники получения техники и технологии
  - социокультурные факторы, государственное регулирование и другие изменения.
8. Отделение управления (координирование действий отделов и сотрудников) от самих действий называется:
- вертикальным разделением труда;
  - специализацией производства;
  - горизонтальным разделением труда;
  - стандартизация производства.
9. К какому типу среды относится фактор «потребители и конкуренты»?
- среда прямого воздействия;
  - среда косвенного воздействия;
  - ни к какому;
  - среда политического воздействия.
10. Анализ внутренней среды проводят по следующим элементам:

- производство, персонал, организация управления; маркетинг, финансы и учет;
- управление персоналом, функциональный потенциал, централизация управления;
- социальная и юридическая ответственность предприятия, средства достижения цели;
- миссия организации, критериальная база поведения, подвижность среды.

11. К какому типу среды относится фактор «состояние экономики страны и региона в целом»?

- среда косвенного воздействия;
- среда прямого воздействия;
- ни к какому;
- среда политического воздействия.

12. К какому типу среды относится фактор «Законы государства»?

- среда прямого воздействия;
- среда косвенного воздействия;
- ни к какому;
- среда политического воздействия.

13. К какой функции управления относится следующая деятельность: оценка и анализ эффективности результатов работы организации, корректировка решений, обеспечение достижения организацией своих целей?

- контроль;
- организация;
- планирование;
- мотивация.

14. К какой функции управления относится следующая деятельность: разработка целей и комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных результатов деятельности с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и организацией в целом.

- планирование;
- организация;
- контроль;
- мотивация.

15. К какой функции управления относится следующая деятельность: создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.



- организация;
- планирование;
- контроль;
- мотивация.

## **2 Бизнес-планирование**

### 1. Основные цели бизнес-плана:

- а) обоснование проектных решений в бизнесе, связанных с затратами инвестиционных ресурсов;
- б) детализация стратегических изменений, предусмотренных стратегическим планом предприятия;
- в) поиск партнеров по реализации проекта;
- г) календарное планирование работ.

### 2. Отличительная черта бизнес-плана:

- а) краткосрочность плана;
- б) сводный характер бизнес-плана (связь сфер: от производственно-технической до маркетингово-сбытовой, их взаимное влияние и влияние на результирующие показатели);
- в) долгосрочность планирования, ориентация на стратегическое развитие и стратегию;
- г) ориентир на получение прибыльного бизнеса и снижение издержек.

### 3. Определите очередность основных этапов бизнес-планирования и контроля:

- а) ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит маркетинга;
- б) разработка общих целей на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- в) выбор основных путей и средств их достижения;
- г) контроль (мониторинг) выполнения бизнес-плана.

### 4. Плановая информация определяет:

- а) аналитическую и прогнозную информацию;
- б) цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношение к предприятию;
- в) субъективную информацию о бизнесе;
- г) описание пути превращения идеи в связанную реальность.

### 5. К общим методам планирования НЕ относится:

- а) балансовый метод;
- б) бюджетно-целевой метод;

- в) метод программного моделирования и прогнозирования;
- г) метод планирования по технико-экономическим факторам;
- д) экспериментальный метод.

6. Не является методом разработки плановых нормативов и норм:

- а) экспериментальный метод;
- б) метод планирования по технико-экономическим факторам;
- в) комбинированный метод;
- г) аналитически-исследовательский метод;
- д) опытно-статистический метод.

7. Какой раздел не включается в типичную структуру бизнес-плана?

- а) финансовый план;
- б) план производства;
- в) юридический план;
- г) описание продукции.

8. Какой раздел бизнес-плана из перечисленных является ключевым?

- а) маркетинговый план;
- б) организационный план;
- в) финансовый план;
- г) производственный план.

9. Какие ключевые элементы должны входить в раздел «Маркетинг»?

- а) прогноз объема реализации и цены, стратегия продвижения, сбыта и рекламный бюджет;
- б) конкурентный анализ, продуктовый анализ, стратегия маркетинга;
- в) ценообразование, стратегия скидок, методы продвижения;
- г) каналы сбыта, ценообразование, анализ рынка.

10. Задачи маркетинга:

- а) исследование рынка, изучение конъюнктуры рынка, организация рекламы продукции;
- б) производство высококачественной продукции, реклама продукции, оценка конкурентоспособности;
- в) материально-техническое обеспечение, разработка стратегии маркетинга, разработка прогнозов;
- г) получить максимальную прибыль.

11. Основные концепции маркетинга:

- а) совершенствование производства и товара, сбыта, социально-этического маркетинга;

б) совершенствование статистического учёта, товара, сбыта, маркетинга, социально-этического маркетинга;

в) совершенствование сбыта, маркетинга, социально-этического маркетинга, вероятностей, производства;

г) изучение спроса, максимализация прибыли

12. Выберите два утверждения, соответствующие разделу «Маркетинговый план» из числа, приведенных ниже:

а) определяет план сбыта,

б) содержит результаты исследования рынка,

в) описывает политику ценообразования,

г) показывает доходы и расходы,

д) описывает основные риски проекта,

е) содержит копии патентов, лицензий, договоров.

13. В разделе «План производства» описывается:

а) что предприятие в состоянии производить, необходимый товар определенного качества и в нужные сроки:

б) все товары и услуги, которое предприятие будет предлагать на рынке;

в) рыночная конъюнктура;

г) объём и качество товара.

14. На базе плана «Производство и реализация продукции» разрабатываются показатели планов:

а) по издержкам, прибыли и рентабельности, материально-технического обеспечения, по персоналу и оплате труда;

б) по охране природы, социальному развитию, фондам, инновациям;

в) по издержкам, персоналу, нормам и нормативам, фондам;

г) портфель заказов.

15. Отличая экономических ресурсов от факторов производства:

а) экономические ресурсы то же самое, что и факторы производства;

б) в факторы производства не входят трудовые ресурсы;

в) в экономические ресурсы не включается предпринимательская деятельность;

г) факторы производства – это вовлеченные в процесс производства экономические ресурсы.

16. Какое из определений кадровой политики предприятия верно:

а) кадровая политика набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации;

б) кадровая политика специфический набор основных целей и мероприятий по работе с персоналом, конкретизированный с учётом целей организационного и кадрового развития;

в) кадровая политика система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации;

г) упор на «человеческие отношения».

17. Система целей управления персоналом является основой определения:

а) политики организации;

б) стратегии развития организации;

в) состава функций управления персоналом;

г) социальной политики предприятия.

18. В финансовом плане самым важным документом является:

а) план прибылей и убытков;

б) план балансов;

в) план денежных потоков;

г) все ответы верны.

19. К разряду основных финансовые решения относятся:

а) формирования оборотного капитала;

б) создание основного капитала;

в) оптимизация структуры капитала;

г) распределение прибыли.

20. Найдите верное утверждение:

а) прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы;

б) прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы – коммерческие расходы;

в) прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) – управленческие расходы – коммерческие расходы;

г) прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) – производственная себестоимость.

21. Риски можно спрогнозировать по плановому документу:

а) по плану прибылей и убытков;

б) по плану балансов;

в) по плану денежных потоков;

г) все ответы верны.

22. Риск – это:

- а) вероятность того, что произойдет какое-нибудь неблагоприятное событие;
- б) опасность, незащищенность от потерь или ущерба;
- в) вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта;
- г) все ответы верны.

23. К внутренним рискам предприятия относят:

- а) финансовые риски, связанные с покупательной способностью денег;
- б) инфляционные и дефляционные риски;
- в) риск усиления конкуренции;
- г) инвестиционные риски.

### **3 Стратегический менеджмент**

1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:

- 1) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
- 2) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- 3) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- 4) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

2. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- 1) ориентация внутрь организации;
- 2) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- 3) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- 4) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- 5) ориентация на внешнюю среду.

3. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:

- 1) работники — это ресурс организации;
- 2) персонал — это исполнители отдельных работ и функций;
- 3) работники — основа организации;
- 4) работники — основная ценность организации;
- 5) персонал — это источник благополучия фирмы.

4. При стратегическом управлении планы организации:

- 1) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- 2) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- 3) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;

- 4) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.
5. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:
- 1) масштаба производства;
  - 2) кривой опыта;
  - 3) масштаба деятельности;
  - 4) синергии.
6. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования те же ресурсов, называют эффектом:
- 1) масштаба производства;
  - 2) кривой опыта;
  - 3) масштаба деятельности;
  - 4) синергии.
7. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?
- 1) определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
  - 2) выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
  - 3) определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
  - 4) определение миссии — выбор стратегии — определение целей.
8. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:
- 1) уровень специализации поставщика;
  - 2) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
  - 3) темпы инфляции и нормы налогообложения;
  - 4) все перечисленные факторы.
9. Конкурентная среда организации определяется:
- 1) только внутриотраслевыми конкурентами;
  - 2) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
  - 3) фирмами, производящими замещающий продукт;
  - 4) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.
10. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:
- хорошая репутация;

- расширение производственной линии;
  - вертикальная интеграция;
  - удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.
- 1) сильные стороны;
  - 2) слабые стороны;
  - 3) возможности;
  - 4) угрозы.

11. Цели организации должны:

- 1) задавать общие направления функционирования организации;
- 2) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- 3) задавать конкретные сроки выполнения;
- 4) определять ответственных за достижение определенных целей.

12. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

13. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

14. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:

- 1) стратегия развития продукта;
- 2) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- 3) стратегия «сбора урожая»;
- 4) стратегия конгломератной диверсификации;
- 5) стратегия сокращения расходов.

15. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку:

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;

- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

## 4 Лидерство

1. От чего зависит наличие власти у подчиненных?

1. компетентности
2. стажа работы в организации
3. служебного положения
4. структуры организации
5. финансового положения

2. В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают лидерство

1. проектное
2. деструктивное
3. программно-целевое
4. неформальное

3. Лидерство в теории менеджмента можно определить, как

1. победу в конфликте
2. условия функционирования организации
3. размер заработной платы руководителя
4. способность оказывать влияние на личность и группы людей

4. Власть-это:

1. возможность влиять на других
2. специфическое воздействие на подчиненных
3. совокупность способов воздействия на подчиненных
4. любое влияние на людей

5. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

1. способность определить место себя и принять корректирующие меры
2. умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
3. быть общительным
4. умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

6. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является

1. принудительной
2. харизматической



3. экспертной
4. диктаторской

7. Формы влияния менеджеров на подчиненных

1. убеждение, участие
2. экспертное, законное
3. формальное, неформальное
4. системное, ситуационное

8. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

1. стало невыгодно держать большой штат сотрудников
2. трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать
3. рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
4. механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

9. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

1. традиции
2. харизмы
3. через страх
4. эксперта

10. Возможность влиять на поведение других людей это

1. власть
2. влияние
3. лидерство
4. харизма

11. Способность влиять на поведение других людей это

1. власть
2. влияние
3. лидерство
4. харизма

12. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти. Выделите наиболее приоритетную форму власти для данного руководителя

1. харизма
2. власть, основанная на вознаграждении
3. власть, основанная на принуждении
4. экспертная власть

13. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

- 1) пересмотр стратегий концентрации;
- 2) диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;
- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) ликвидация.

14. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:

- 1) наличие финансовых ресурсов;
- 2) отношение высшего руководства к риску;
- 3) обязательства по предыдущим стратегиям;
- 4) личные симпатии и антипатии руководителей;
- 5) все перечисленные факторы.

15. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- 1) совместное предприятие в новой области;
- 2) концентрическая диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;
- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) конгломератная диверсификация.

## **5 Управление проектной деятельностью**

1. Проект – это...

- а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
- б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
- в) 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
- г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

2. Жизненный цикл проекта составляет...

- а) совокупность операций в ходе его реализации
- б) время от зарождения идеи до утилизации результатов

- в) время от начала проекта до его полного завершения
- г) запланированные работы проекта

3. Окружение проекта – это...

- а) совокупность внутренних и внешних компонентов, учитывающих экономические, политические, социальные, технологические, нормативные и иные факторы
- б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- в) 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
- г) местоположение реализации проекта и близлежащие районы

4. Структурная декомпозиция работ проекта – это...

- а) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
- б) направления и основные принципы осуществления проекта
- в) дерево ресурсов проекта
- г) организационная структура команды проекта

5. Календарный план – это...

- а) документ, устанавливающий график выполнения работ проекта
- б) план по созданию календаря
- в) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
- г) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

6. Перегруженные ресурсы в MS Project...

- а) выделяются красным цветом и индикатором красный человечек
- б) не выделяются
- в) выделяются зеленым цветом
- г) выделяются оранжевым цветом

7. Диаграмма Ганта – это...

- а) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
- б) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами
- в) сетевая диаграмма проекта
- г) организационная структура команды проекта

8. Расписание проекта используется для определения...

- а) даты начала и окончания отдельных работ
- б) ресурсов проекта
- в) бюджета проекта
- г) общего резерва времени

9. Освоенный объем определяется...

- а) фактической стоимостью выполненных работ
- б) плановой стоимостью работ
- в) фактической стоимостью работ
- г) дополнительной стоимостью работ

10. Участники проекта – это...

- а) команда, управляющая проектом
- б) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта
- в) конечные потребители результатов проекта
- г) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта

11. Непосредственное инициирование проекта включает в себя этап...

- а) анализ проблемы и потребности в проекте
- б) сбор исходных данных
- в) принятие решения о начале проекта
- г) утверждение окончательного сводного плана управления проектом

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

- а) осуществление проектных работ и достижение проектных целей
- б) санкционирование начала проекта
- в) утверждение сводного плана
- г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки

13. Завершение проекта – это стадия управления проектом, включающая процессы...

- а) формирования концепции проекта
- б) формирования концепции проекта и сводного плана проекта
- в) осуществления всех запланированных проектных работ
- г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта

14. Специфика IT-проектов состоит...

- а) в быстром моральном устаревании
- б) в высоком уровне затрат
- в) в составе специалистов

г) в специальных знаниях

15. Работы проекта в MS Project могут быть следующих видов...

а) веха, фаза, подфаза

б) обычная работа, веха, фаза, суммарная задача проекта

в) обычная задача, веха, дополнительная задача

г) обычная задача, фаза, дополнительная задача

## ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301. – КонсультантПлюс. [Электрон.ресурс]. – Электрон.дан. – [М., 2015].
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 23.06.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301. – КонсультантПлюс. [Электрон.ресурс]. – Электрон.дан. – [М., 2015].
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146–ФЗ (ред. от 28.06.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст.3824. – КонсультантПлюс. [Электрон.ресурс]. – Электрон.дан. – [М., 2015].
4. Акмаева Р. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Акмаева Р., И. — Москва : Русайнс, 2023. — 251 с. — ISBN 978-5-466-02063-2. — URL: <https://book.ru/book/947223>
5. Афонин, А. М. Управление проектами : учебное пособие / А. М. Афонин, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. - 184 с. - ISBN 978-5-91134-372-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=1836737>
6. Багдасарян, В. Э. Лидерство : учебник / В.Э. Багдасарян. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 339 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1086964. - ISBN 978-5-16-016204-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904665>
7. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А.Д. Бобрышев, В.М. Тумин, К.М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Д. Бобрышева, д-ра экон. наук, проф. В.М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5b519180563f24.57747020. - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1877050>
8. Бирман Л. Лидерство : учебник / Бирман Л., А. — Москва : КноРус, 2022. — 197 с. — ISBN 978-5-406-09139-5. — URL: <https://book.ru/book/942460>

9. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393> – Режим доступа: по подписке.
10. Гид HBR Управление проектами : практическое руководство / пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 188 с. - (Серия «Гид HBR»). - ISBN 978-5-9614-3966-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841887>
11. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента : учебник / Ю.В. Гуськов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/13396. - ISBN 978-5-16-011468-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1063629> – Режим доступа: по подписке.
12. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010959-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350>. – Режим доступа: по подписке.
13. Лapidус, Л. В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией : учебник / Л.В. Лapidус. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 479 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook\_5ad4a78dae3f27.69090312. - ISBN 978-5-16-018513-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001678>
14. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с. - ISBN 978-5-394-03547-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511>. – Режим доступа: по подписке.
15. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента : практикум для бакалавров. — 3-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 158 с. - ISBN 978-5-394-03695-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091836>. – Режим доступа: по подписке.
16. Масловский, В. П. Управление проектами : учебное пособие / В. П. Масловский. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-7638-4361-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=1819357>
17. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-010873-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953>

18. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: монография / под ред. М. А. Эскиндарова. — 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2021. - 352 с. - ISBN 978-5-394-04140-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232452>
19. Развитие предпринимательства: концепции, цифровые технологии, эффективная система: монография / под ред. М. А. Эскиндарова. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2020. - 605 с. - ISBN 978-5-394-03821-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232454>
20. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. : ил. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0308-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=1860010>
21. Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами : учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004472-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2000879>
22. Семенова А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Семенова А., Кузина М., Н., Лозик Н., Ф., Царегородцев Д. В. — Москва : Русайнс, 2023. — 150 с. — ISBN 978-5-466-02073-1. — URL: <https://book.ru/book/947228>
23. Стратегический менеджмент : учебник / Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. — Москва : КноРус, 2021. — 496 с. — ISBN 978-5-406-05408-6. — URL: <https://book.ru/book/938227> — Текст : электронный.
24. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 263 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/958515. - ISBN 978-5-16-013815-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/958515> – Режим доступа: по подписке.
25. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях : учебное пособие / Исаева Е.А. — Москва : КноРус, 2019. — 174 с. — ISBN 978-5-406-07278-3. — URL: <https://book.ru/book/932241> — Текст : электронный.
26. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859992>
27. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5a2a2b6fa850b2.17424197. - ISBN 978-5-16-013197-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1914139>

28. Федюкин В. Управление качеством производственных процессов : учебное пособие / Федюкин В., К. — Москва : КноРус, 2023. — 229 с. — ISBN 978-5-406-11155-0. — URL: <https://book.ru/book/948757>
29. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д.Д. Цителадзе. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 361 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1817091. - ISBN 978-5-16-017166-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=1817091>(дата обращения: 26.05.2022). – Режим доступа: по подписке.

## **6. КАДРОВЫЕ УСЛОВИЯ (составители программы)**

### **6.1 Кадровое обеспечение**

Реализация образовательной программы профессиональной переподготовки обеспечена научно-педагогическими кадрами, а также лицами, привлекаемыми к реализации программы на условиях гражданско-правового договора, имеющими базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины и систематически занимающимися научной и научно-методической деятельностью.

Доля научно-педагогических работников, имеющих образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, в общем числе научно-педагогических работников, реализующих программу, составляет не менее 70 процентов.

Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень и ученое звание, в общем числе научно-педагогических работников, реализующих программу, составляет не менее 50 процентов.

Доля работников из числа руководителей и работников организаций, деятельность которых связана с направленностью реализации программы в общем числе работников, реализующих программу, составляет не менее 10 процентов.

### **6.2 Материально-техническое обеспечение учебного процесса**

Институт располагает материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в соответствии с учебным планом. Все помещения соответствуют действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих



программах дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Института, так и вне ее.

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих. Функционирование электронной информационно-образовательной среды соответствует законодательству Российской Федерации.

Институт обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин и подлежит обновлению (при необходимости).

В течение всего периода обучения обеспечен индивидуальный неограниченный доступ к электронно-библиотечным системам из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Института, так и вне его. В электронных библиотечных системах размещены электронные версии книг современной учебной и научной литературы, а также научных периодических изданий. Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

### **6.3 Нормативно-методическое обеспечение системы оценки качества освоения слушателями ОП профессиональной переподготовки**

Оценка качества освоения слушателями образовательных программ профессиональной переподготовки включает промежуточную и итоговую аттестацию слушателей. Итоговая аттестация слушателей является обязательной и осуществляется после освоения образовательной программы в полном объеме. Итоговая аттестация включает экзамен.