

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цветков Николай Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 23.01.2025 18:12:21  
Уникальный программный ключ:  
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9

  
MIRBIS

**Автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московская международная высшая школа  
бизнеса «МИРБИС» (Институт)  
(Институт МИРБИС)**

**ОДОБРЕНО**  
Решением Ученого совета  
от 25.05.2023 протокол № 9

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
\_\_\_\_\_ Н.А. Цветков  
«25» мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.06 УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА**

Направление подготовки: **38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направленность (профиль) программы: **Управление проектами**  
Уровень: высшее образование - **магистратура**  
Форма обучения: **очная**

Москва 2023

## Содержание

Аннотация .....	3
1. Цели и задачи дисциплины.....	5
1.1.Цель дисциплины .....	5
1.2.Задачи освоения дисциплины.....	5
2.Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3.Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	5
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	6
5. Содержание учебной дисциплины.....	6
5.1 Разделы дисциплины и виды занятий .....	6
5.2. Содержание тем учебной дисциплины.....	7
5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины.....	9
5.4.Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса).....	9
5.5.Промежуточная аттестации.....	10
6.Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	11
6.1.Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет- ресурсов.....	11
6.2.Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины.....	13
6.3.Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	13
6.4.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	14
6.5.Методические рекомендации преподавателям.....	16
6.6.Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	17
7.Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине .....	31
7.1.Текущий контроль.....	31
7.2.Промежуточная аттестация.....	55
8.Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся .....	56

**Аннотация**  
**к рабочей программе дисциплины**  
**Б1.В.06 Управление содержанием проекта**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Управление проектами
Семестр(ы) изучения	3
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

**1. Цель и задачи дисциплины**

Цель изучения дисциплины «Управление содержанием проекта»- обеспечить компетенциями по управлению содержанием проекта и в вопросах идентификации возможных рисков проекта с целью эффективного реагирования на них, в том числе путем реализации необходимых изменений в проекте.

**Задачи освоения дисциплины:**

изучение процессов, методов, методик, средств и инструментов, обеспечивающих определение внутренних процессов проекта, а также разработку эффективных мер реагирования на них, в том числе внесение необходимых изменений и оптимальную интеграцию этих изменений в проект.

**2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:**

Код компетенции результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Виды учебной работы, способствующие формированию и развитию компетенции
ПК-2 Способен принимать участие в управлении эффективностью проекта, в том числе инвестиционного проекта	ПК-2.1 Принимает участие в определении операций для реализации проекта, их последовательности и длительности, оценивает ресурсы для реализации проекта ПК-2.2 Участвует в разработке плана проекта, осуществляет контроль качества реализации проекта	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
ПК-4 Способен	ПК-4.1 Выявляет и	Знает теорию управления

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

<p>принимать участие в управлении рисками проекта, в том числе инвестиционного проекта</p>	<p>документирует риски проекта ПК-4.2 Участвует в разработке мероприятий по управлению рисками в рамках реализации проекта</p>	<p>рисками и системы рисков организации; роли рисков в менеджменте организации; принципы и методов управления рисками; методы разработки и реализации программы управления рисками; программных инструментов управления рисками          Умеет выявлять и оценивает степень (уровень) риска проекта, разрабатывать матрицу рисков и мероприятия по управлению рисками          Владеет навыками разработки мероприятий по управлению рисками; определению методов и инструментов управления рисками; выявлению рисков проекта, оценки и ранжированию выявленных рисков по вероятности и степени влияния на результат</p>	<p>Лекции          Практические занятия  <u>Самостоятельная работа</u></p>
--	--	--	--

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цель дисциплины

Цель изучения дисциплины «Управление содержанием проекта»- обеспечить компетенциями по управлению содержанием проекта и в вопросах идентификации возможных рисков проекта с целью эффективного реагирования на них, в том числе путем реализации необходимых изменений в проекте.

### 1.2. Задачи освоения дисциплины

изучение процессов, методов, методик, средств и инструментов, обеспечивающих определение внутренних процессов проекта, а также разработку эффективных мер реагирования на них, в том числе внесение необходимых изменений и оптимальную интеграцию этих изменений в проект.

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 38.04.02 Менеджмент профиль Управление проектами и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студентов следующих компетенций:

Код компетенции результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		Виды учебной работы, способствующие формированию и развитию компетенции
ПК-2 Способен принимать участие в управлении эффективностью проекта, в том числе инвестиционного проекта	ПК-2.1 Принимает участие в определении операций для реализации проекта, их последовательности и длительности, оценивает ресурсы для реализации проекта ПК-2.2 Участвует в разработке плана проекта, осуществляет контроль качества реализации проекта	Знает методы и модели управления проектами, принципы структурирования проекта Умеет разрабатывать и контролировать план реализации проекта, описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками проекта и соответствующие взаимосвязи, оценивать ресурсы для реализации проекта Владеет навыками оценки ресурсов и длительность операций, обеспечивает качество и контроль качества	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

ПК-4 Способен принимать участие в управлении рисками проекта, в том числе инвестиционного проекта	ПК-4.1 Выявляет и документирует риски проекта ПК-4.2 Участвует в разработке мероприятий по управлению рисками в рамках реализации проекта	реализации проекта Знает теорию управления рисками и системы рисков организации; роли рисков в менеджменте организации; принципы и методов управления рисками; методы разработки и реализации программы управления рисками; программных инструментов управления рисками Умеет выявлять и оценивает степень (уровень) риска проекта, разрабатывать матрицу рисков и мероприятия по управлению рисками Владеет навыками разработки мероприятий по управлению рисками; определению методов и инструментов управления рисками; выявлению рисков проекта, оценки и ранжированию выявленных рисков по вероятности и степени влияния на результат	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
---	--	---	--

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		3			
Лекции (Л)	18	18			
Практические занятия (ПЗ) /Лабораторные работы (ЛР)	18	18			
Консультации	-	-			
Самостоятельная работа студентов (СРС)	45	45			
Контроль	27	27			
<b>ВСЕГО ЧАСОВ</b>	<b>108</b>	<b>108</b>			

#### 5. Содержание учебной дисциплины

##### 5.1 Разделы дисциплины и виды занятий

№ темы	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы		
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
Тема 1.	Цель и критерии успешности проекта	2	2	3
Тема 2.	Заинтересованные стороны проекта	2	2	6
Тема 3	Устав проекта	2	2	6

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

Тема 4	Определение содержания проекта	2	2	6
Тема 5	Система планов проекта и их интеграция	2	2	6
Тема 6	Управление рисками в проекте	4	4	6
Тема 7	Управление изменениями проекта	2	2	6
Тема 8	Процессы закрытия проекта	2	2	6
	<b>Итого</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>45</b>

## **5.2. Содержание тем учебной дисциплины**

### **Тема 1. Цель и критерии успешности проекта**

Понятие «управление содержанием проекта». Понятие «управление интеграцией проекта». Основные ограничения проекта. Организация и контроль управления предметной областью проекта. Планирование целей и содержания проекта. Критерии успешности проекта. Инициация и планирование управления предметной областью проекта. Управление интеграцией и содержанием проекта в различных методологиях и стандартах. Управление интеграцией и содержанием проекта применительно к различным типам проектов.

### **Тема 2. Заинтересованные стороны проекта**

Понятие работы с заинтересованными сторонами проекта. «Дорожная карта» анализа стейкхолдеров. Методы предварительного анализа и первичной классификации стейкхолдеров. Методы классификации стейкхолдеров и определения стратегий взаимодействия с ними. Определение фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами инновационного проекта. Современные тенденции развития теории заинтересованных сторон. Определение понятия «внешние заинтересованные стороны». Определение понятия «внутренние заинтересованные стороны». Формирование перечня заинтересованных сторон и определение порядка работы с каждой стороной, вовлеченной в проект. Типовая модель стейкхолдеров. Матрица «поддержка — сила влияния». Матрица «власть — динамика». Типовые проблемы, возникающие при анализе заинтересованных сторон. Визуальная картина взаимосвязей заинтересованных сторон и возможности влияния на них лидера проекта. Выявление требований заинтересованных сторон проекта.

### **Тема 3. Устав проекта**

Устав проекта и его значение. Цели и задачи устава проекта. Рекомендации по процессу разработки устава. Высокоуровневые требования. Высокоуровневые риски. Высокоуровневый бюджет. Высокоуровневое расписание. Ограничения проекта. Организационная структура проекта.

### **Тема 4. Определение содержания проекта**

Понятие «требования». Инструменты и методы сбора требований. Типы требований. Требования к проекту и продукту. Систематизация требований. Приоритизация требований. Реестр требований. Матрица отслеживания требований. Назначение иерархической структуры работ. Продукто-ориентированная иерархическая структура работ. Процессно-ориентированная иерархическая структура работ. Географическая и дивизиональная структура работ. Визуальные представления иерархической структуры работ. Разработка иерархической структуры работ. Разработка WBS. Разработка матрицы ответственности. Проект и продукт

проекта. Назначение процесса определения содержания. Прототип. Бенчмаркинг. Техническое задание. Бэклог проекта.

#### **Тема 5. Система планов проекта и их интеграция**

Назначение плана управления проектом. Основные понятия и определения планирования проекта. Процессы планирования. Основные методы планирования проекта. Основные принципы и вехи разработки плана управления проектом. Разработка и документирование планов проекта. Система планов проекта. Основные принципы и вехи разработки плана управления проектом. Порядок разработки, уточнения, согласования и использования документов при планировании проекта. Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирование проекта. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта. Базовые планы проекта. Вспомогательные планы проекта. Разработка плана управления проектом. Внесение изменений в план управления проектом. Базовый план по содержанию. Базовый план по стоимости. Базовый план по срокам.

#### **Тема 6. Управление рисками в проекте**

Неопределенность и риск в проектах. Основные понятия и структура управления рисками. Риски проекта и методы их снижения. Планирование управления рисками в проектах. Идентификация рисков. Анализ риска и прогноз его последствий. Методы анализа проектных рисков. Алгоритм анализа рисков. Количественный анализ проектных рисков. Качественный анализ проектных рисков. Методы снижения рисков. Планирование реагирования на риски. Разработка плана управления рисками. Экономические результаты рисков. Формирование концептуальной позиции отношения к возможностям в проекте. Выявление возможностей в проекте. Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование. Управление реализацией выявленных возможностей проекта. Контроль и мониторинг реализации выявленных возможностей проекта.

#### **Тема 7. Управление изменениями**

Понятие изменений в проекте. Общие положения изменений в проекте. Роль и значение изменений в проекте. Типизации изменений в проекте. Основные понятия управления изменениями в проекте. Место и роль изменений в управлении проектами. Структура управления изменениями в проектах. Основные процессы управления изменениями в проектах. Готовность к изменениям. Запросы на изменения. Одобрения запросов на изменения. Толерантность к изменениям. Изменения содержания. Метод управления освоенным объемом. Прогнозирование изменения расписания и стоимости проекта. Мониторинг окружения проекта и возможных источников изменений. Сбор запросов и предложений на внесение изменений. Организация анализа произошедших изменений. Оценка изменений по методу освоенного объема. Управление порядком согласования и внесения изменений в проекте. Принятие решения на внесение изменений в проекте. Согласование внесения изменений в проекте. Управление внесением изменений в проекте. Управление сопровождением изменений в проекте. Контроль и отчетность вносимых изменений. Управление закрытием управления изменениями в проекте. Формирование архива и извлечение уроков из прошедших изменений.

## Тема 8. Процессы закрытия проекта

Процессы закрытия фазы проекта. Процессы закрытия проекта. Извлечение уроков. Приемка результатов. Информирование заинтересованных сторон. Накопление знаний о проектах. Управление проектом на стадиях закрытия проекта. Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта.

### 5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины

Тема 1	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 2	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 3	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 4	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 5	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 6	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 7	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 8	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание

### 5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса)

Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине проводится в следующих видах: изучение теоретического материала, выполнения домашних заданий в форме, определяемой преподавателем (письменные расчетно-аналитические работы, эссе, рефераты, доклады, кейсы).

#### Примеры заданий для самостоятельной работы:

##### «Разработка структурной декомпозиции работ проекта»

На основе текста деловой игры «Разработка Устава проекта» разработайте структурную декомпозицию работ проекта, используя один из существующих подходов.

##### «Разработка Плана проекта по вехам».

На основе текста деловой игры «Разработка Устава проекта» разработайте План проекта по вехам, используя предложенный шаблон.

ООО «ФЛИКОМ» Название проекта	План по вехам				
Описание вехи	Плановая дата	Тип вехи			

##### Кейс «Разработка структуры команды проекта»

На основе текста деловой игры «Разработка Устава проекта» разработайте организационную структуру команды проекта. Постарайтесь выделить несколько уровней управления и принятия решений, предусмотрев соответствующие проектные роли на уровнях:

- Лиц, принимающих решения (ЛПР);
- Управления проектом;
- Исполнения проекта

**«Разработка матрицы ответственности проекта».**

На основе текста деловой игры «Разработка Устава проекта» заполните шаблон матрицы ответственности проекта, учитывая разработанную орг. структуру проекта. В матрице предусмотрены следующие буквенные обозначения:

*О – ответственный; У – утверждает; С – согласует; И – исполнитель*

<b>Управление проектом</b>									
<b>Разработка ТЗ</b>									
<b>Рабочее проектирование</b>									
Разработка предварительных решений по системе и ее частям									
Разработка документации на поставку									
<b>Развертывание прототипа системы</b>									
Монтаж оборудования									
Обучение персонала, участвующего в опытной эксплуатации									
<b>Опытная эксплуатация</b>									
Тестовые пуски и полевые испытания									
Формулировка замечаний									
Устранение замечаний									
<b>Развертывание системы</b>									
Настройка полной функциональности									
Набор и обучение персонала									
Сдача в промышленную эксплуатацию									
<b>Завершение проекта</b>									
Закрытие договоров и контрактов									
Презентация по итогам проекта									

### 5.5. Промежуточная аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется в форме экзамена.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации

предусматривается:

ответы на вопросы к экзамену

## 6. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

### 6.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	<b>Нормативно-правовые акты</b>
1.	Конституция Российской Федерации - Основной закон Российской Федерации / Администрации Президента России: официальный сайт. – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://kremlin.ru/acts/constitution">http://kremlin.ru/acts/constitution</a> . Режим доступа: свободный доступ.
2.	Гражданский кодекс Российской Федерации / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
3.	Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» / Официальный интернет-портал правовой информации – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&amp;nd=102108264">http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&amp;nd=102108264</a> . Режим доступа: свободный доступ.
5.	Федеральный закон «О библиотечном деле» от 29.12.1994 N 78-ФЗ / Официальный интернет-портал правовой информации – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102033664%202023">http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102033664%202023</a> . – Режим доступа: свободный доступ.
6.	Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ / Официальный интернет-портал правовой информации – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102162745">http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102162745</a> . – Режим доступа: свободный доступ.
<b>Основная литература</b>	
1.	Скрябина, О. В. Управление качеством продукции : учебное пособие / О. В. Скрябина, Д. С. Рябкова, Е. Ю. Тарасова. — Омск : Омский ГАУ, 2022. — 82 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/202238/">https://e.lanbook.com/book/202238/</a> (дата обращения: 26.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2.	Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы

	экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=699578</a> (дата обращения: 26.05.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
	<b>Дополнительная литература</b>
1.	Аксянова, А. В. Статистические методы в экономике и управлении : практикум : [16+] / А. В. Аксянова, Д. Н. Валеева, И. С. Владимирова ; Казанский национальный исследовательский технологический институт. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2018. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=612063">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=612063</a> (дата обращения: 25.04.2023). – Библиогр.: с. 130. – Текст : электронный.
2.	Артонкина, Н. В. Профессиональный администратор проекта : полное руководство : [16+] / Н. В. Артонкина. – Москва : Лаборатория знаний, 2022. – 447 с. : ил., табл. – (Проекты, программы, портфели). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=694936">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=694936</a> (дата обращения: 26.05.2023). – Библиогр.: с. 440-441. – Текст : электронный.
3.	Доррер, Г. А. Методы и системы принятия решений : учебное пособие : [16+] / Г. А. Доррер. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2016. – 210 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497093">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497093</a> (дата обращения: 25.04.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
	<b>Информационно-справочные системы</b>
1.	ЭБС «Лань». – Санкт-Петербург: ООО «ЭБС Лань», 2011–2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a> . Режим доступа: для авториз. пользователей Института МИРБИС.
2.	ЭБС «Университетская библиотека online». – Москва: ООО Издательство «Директ-медиа», 2001–2022. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> . Режим доступа: для авториз. пользователей, бесшовная авторизация из ЭИОС Института МИРБИС.
3.	Информационно-библиотечный центр (библиотека) Института МИРБИС. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) 1988 –2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://mirbis.ru/eos/ibc/">https://mirbis.ru/eos/ibc/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Информационно-справочная система КонсультантПлюс. - ЗАО «Консультант Плюс», 1992-2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&amp;rnd=tkccg">https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&amp;rnd=tkccg</a> . Режим доступа: после авторизации.
5.	East View. Information Services: Универсальные базы данных периодических изданий – Москва: ООО «ИВИС» –2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://dlib.eastview.com/basic/details/">https://dlib.eastview.com/basic/details/</a> . Режим доступа: после авторизации.
	<b>Интернет ресурсы</b>
1.	Вестник МИРБИС – международный научно-практический журнал / Москва:

	Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) 2014 –2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://journal-mirbis.ru/">https://journal-mirbis.ru/</a> Режим доступа: свободный доступ.
2.	eLIBRARY.RU крупнейший российский информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a> . Режим доступа: после авторизации.
3.	КиберЛенинка. Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Официальный интернет-портал правовой информации. — 2005 — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <a href="http://pravo.gov.ru">http://pravo.gov.ru</a> . Режим доступа: свободный доступ.
5.	Центральная Городская Деловая Библиотека. (ГБУК г. Москвы «ЦГДБ»). Одна из ведущих отраслевых библиотек г. Москвы с богатым фондом литературы по экономике, праву, юридическим наукам, психологии [Электронный ресурс]. — URL: <a href="http://www.mgdb.ru/">http://www.mgdb.ru/</a> Режим доступа: свободный доступ.
6.	Моифинансы.РФ. Информационно-просветительский проект Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Ресурс создан в рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://моифинансы.рф/">https://моифинансы.рф/</a> Режим доступа: свободный доступ.

### 6.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся:

- краткий конспект лекций в виде слайдового или текстового материала;
- задания для самостоятельной и аудиторной работы

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### 6.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Институт МИРБИС располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования

(выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

- помещение для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.
- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

#### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

- Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет» ЭИОС «МИРБИС» — <https://sdo.mirbis.ru/login/index.php>

##### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Операционная система Microsoft Windows 10 Pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 Home;
- Операционная система Microsoft Windows 7 Pro;
- Программное обеспечение Microsoft Office Standard 19;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security;
- Adobe Acrobat DC;
- ПО Webinar;
- 1С: Предприятие.

##### **Электронно-библиотечная система:**

ЭБС «Лань» — <https://e.lanbook.com>

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» — <https://biblioclub.ru>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

Электронная библиотека Grebennikon Издательский дом «Гребенников»  
<https://grebennikon.ru>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

**Современные профессиональные базы данных:**

Официальный интернет-портал базы данных правовой информации  
<http://pravo.gov.ru>

Свободный доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет.

Универсальная база данных периодических изданий «East View» –  
<https://dlib.eastview.com/browse/udb/12> индивидуальная покнижная подписка на электронные периодические издания из тематических баз данных.

East View «Индивидуальные издания».

East View «Периодические и серийные издания (реферативные журналы и библиографические указатели) ИНИОН РАН»:  
<https://dlib.eastview.com/browse/publication/128008/udb/4550>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

eLIBRARY.RU крупнейший российский информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. — URL: <https://elibrary.ru/> Режим доступа: свободный доступ после авторизации.

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет после регистрации/авторизации.

КиберЛенинка. Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/> Режим доступа: свободный доступ.

Свободный доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет.

**Информационные справочные системы:**

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>

Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс»  
<http://www.consultant.ru/>

Моифинансы.РФ Информационно-просветительский проект Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Ресурс создан в рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <https://моифинансы.рф/> Режим доступа: свободный доступ.

### **6.5. Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделить на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, и промежуточного контроля знаний обучающихся.

### **6.6. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

## **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

## **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту

можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли

от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОЙ РАБОТЫ**

При подготовке письменной работы необходимо обратиться к методическим указаниям по оформлению письменных работ.

### **РАБОТА НАД РЕФЕРАТОМ**

Реферат — краткое изложение содержания первичного документа (книги, статьи, неопубликованных материалов) или результатов научно-исследовательских работ. В нем должны найти отражение уровень изученности темы, видение проблемных областей, умение анализировать и представлять различные точки зрения на проблему, формулировать выводы и предложения по возможному решению проблемы, навыки работы с литературными источниками. Реферат свидетельствует об информационной культуре, интеллектуальном уровне, креативности (творческом потенциале) обучающегося.

Общие требования к реферату следующие:

- точность и объективность в передаче информации из литературного источника, основной мысли автора (не относить к автору собственные мысли);
- полнота раскрытия темы реферата;
- доступность и ясность изложения;
- возможность составить представление:
  - о мнении автора источника по рассматриваемой теме;
  - о мнении автора реферата по этому же вопросу.

Таким образом, реферат должен содержать и концепцию авторов литературных источников, и концепцию автора реферата.

Содержание реферата

- План
- Введение. Обоснование темы (актуальность, теоретическая и практическая значимость). Цель и задачи работы.
  - Обзор литературных источников с анализом и критической оценкой автора реферата (положительные стороны и спорные точки зрения авторов рассматриваемых произведений).
  - Формулирование собственного взгляда на рассматриваемую проблему.
  - Выводы и предложения.
  - Литература.
  - Оглавление.

В реферате могут быть приложения в виде анкет, схем, диаграмм и пр.

На усмотрение автора в реферате могут быть разработаны отдельные тематические главы, параграфы, в которых анализируется соответствующая литература. При этом каждая глава должна содержать область выводов и переходный

(логический) мостик к следующей главе. А общие выводы в конце реферата являются суммой выводов отдельных глав.

Список литературы в реферате имеет важное значение: он отражает степень разработанности темы в литературе.

Список литературы составляют:

- 1) по алфавиту авторов или названий статей;
- 2) в хронологическом порядке;
- 3) по тематическому принципу.

Общие правила библиографического описания предусматривают необходимый минимум сведений, который позволяет безошибочно отыскать книгу или статью (обязательные элементы описания): фамилия автора, заглавие, подзаголовочные данные, выходные данные (место издания, наименование издающего органа, год издания, страницы).

Объем текста реферата определяется содержанием документа (количеством сведений, их научной ценностью и/или практическим значением), а также доступностью и языком реферируемого документа.

### **РАБОТА НАД ЭССЕ**

Эссе, как правило, имеет задание, посвященное решению одной из проблем, касающейся области учебных или научных интересов дисциплины, общее проблемное поле, на основании чего студент сам формулирует тему.

При раскрытии темы он должен проявить оригинальность подхода к решению проблемы, реалистичность, полезность и значимость предложенных идей, яркость, образность, художественную оригинальность изложения.

При формулировании цели обратить внимание на следующие вопросы:

- почему выбрали эту тему?
- в чем состоит актуальность выбранной темы?
- какие другие примеры идей, подходов или практических решений известны в рамках данной темы?
- в чем состоит новизна предлагаемого подхода?
- конкретная задача в рамках темы, на решение которой направлено эссе?

Содержание эссе должно отражать:

- анализ актуального положения дел в выбранной области. Актуальные вопросы, задачи;
- анализ мер, предпринимаемых государством, властями, государственными учреждениями, частными лицами, для решения актуальных задач в выбранной области;
- плюсы и минусы;
- изложение собственного подхода / идеи;
- практические рекомендации;
- перспективы использования данного подхода / его разработки;
- плюсы и минусы предложенной идеи;
- другое.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача — это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи — процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.

2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
8. Проверьте правильность решения задания.
9. Произведите оценку реальности полученного решения.
10. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет — то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Методика решения кейсов

#### **1. Понимание задачи**

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

#### **2. Просмотр кейса**

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

### 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?
  - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
  - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
  - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
  - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
  - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS Power Point. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть

электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление»

подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуются не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MS Excel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MS Office. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

#### **ТРЕБОВАНИЯ К УСТНОМУ ДОКЛАДУ**

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.
2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.
3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).
4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.

5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

## **7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

### **7.1. Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль может проводиться:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий;
- во время самостоятельной работы обучающихся без присутствия преподавателя, с последующей проверкой результатов преподавателем;
- с использованием электронной информационно-образовательной среды.

**К формам текущего контроля относятся:**

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях/оценка социальных характеристик	5
2. Письменный контроль – эссе/ доклад/ реферат	10
3. Выполнение домашнего задания	10
4. Письменный контроль – кейс/деловая игра	10
5. Расчетное/аналитическое задание	15
6. Письменный контроль – тест	10

**Итого текущий контроль:**

**60**

**ТИПОВАЯ ТЕМАТИКА ЭССЕ/ДОКЛАДОВ / РЕФЕРАТОВ**

1. Управление содержанием проекта: цели и ключевые процессы
2. Управление интеграцией проекта: цели и ключевые процессы
3. Инициация и планирование управления предметной областью проекта
4. Управление интеграций проекта по водопадной модели.
5. Управление интеграций проекта по итеративно-инкрементальной модели
6. Модель Кеневин и управление содержанием.
7. Управления содержанием проекта по водопадной модели.
8. Управление содержанием проекта по итеративно-инкрементальной модели
9. Понятия допущений и ограничений проекта.
10. Принципы целеполагания
11. Устав проекта: цели, содержание
12. Устав проекта: цели, подходы к разработке
13. Требования к продукту. Сбор требований, приоритизация требований
14. Приоритизация требований к проекту
15. Влияние заинтересованных сторон на управление изменениями проекта.
16. Выявление потребностей заинтересованных сторон
17. Управление стейкхолдерами, план управления стейкхолдерами
18. Современные тенденции развития теории заинтересованных сторон
19. Определение содержания проекта
20. Иерархическая структура работ проекта, порядок её построения
21. Матрицы ответственности. Назначение, принципы построения
22. Организационные структуры управления проектами
23. Ключевые участники проекта, их роли и функции
24. Процессы планирования проекта
25. Система планов проекта
26. План управления проектом. Содержание и цели
27. План управления содержанием проекта.
28. Порядок разработки, уточнения, согласования и использования документов при планировании проекта
29. Базовые планы проекта.
30. Вспомогательные планы проекта.
31. Разработка плана управления проектом.
32. Основные понятия и структура управления рисками.
33. Управление рисками проекта
34. Идентификация проектных рисков, карта рисков.
35. Методы реагирования на риски
36. Формирование концептуальной позиции отношения к возможностям в проекте.
37. Выявление возможностей в проекте. Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование.

38. Осуществление общего управления изменениями проекта.
39. Управление внесением изменений в проекте.
40. Организация анализа произошедших изменений.
41. Оценка изменений по методу освоенного объёма.
42. Управление изменениями на основе методологии PRINCE 2
43. Основные этапы и методы завершения проекта.
44. Накопление знаний о проектах.
45. Управление проектом на стадиях закрытия проекта.
46. Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта
47. Пост-проектный анализ
48. Специфика управления содержанием в IT проектах.
49. Метод набегающей волны
50. Передача продуктов проекта

### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ КЕЙСА/ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

#### Деловая игра «20 мероприятий управления проектами».

Компетенции формируются в ходе индивидуальной работы студента по разработке замысла и плана проекта. Для закрепления компетенции задание предусматривает 2 этап – групповое обсуждение и разработка замысла и плана проекта. Формируется несколько вариантов плана проекта, которые после обсуждения с преподавателем и анализа предложенного варианта, составленного специалистами, могут претерпеть некоторые изменения.

ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ	Ваше руководство назначило Вас менеджером проекта по созданию нового продукта на базе разработок отдела НИОКР. Вам поручено сперва разработать план мероприятий по управлению проектом и, после утверждения этого плана высшим руководством, приступить к его реализации. Вам ничего неизвестно о проекте, за исключением того, что по мере его развития потребуется подключить дополнительное количество специалистов.
ЗАДАНИЕ	Несмотря на небольшое количество информации о проекте, Вам предстоит разработать предварительный план управления им. На отдельном листе в произвольном порядке перечислены 20 (от А до Ф) мероприятий, которые Вам необходимо осуществить. Вам необходимо расположить их в том порядке, в каком, по Вашему мнению, предстоит их выполнять в процессе планирования, организации и реализации проекта. Прежде чем Вам будет дано «добро» на начало работы над проектом, предложенный Вами порядок действий будет представлен на рассмотрение высшего руководства.
ЭТАП 1	Просмотрите приведенный список мероприятий, и, ни с кем его не обсуждая, расположите эти мероприятия в той последовательности, в которой, по Вашему мнению, их следует осуществлять в ходе управления проектом. Поставьте «1» против первого мероприятия, и так до «20» для последнего шага. Не меняйте выбранной Вами последовательности после начала групповой работы.

ЭТАП 2	Теперь уже в рамках группы определите последовательность осуществления тех или иных мероприятий. Вы располагаете временем до _____ часов.
--------	--

### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОБСУЖДЕНИЙ

1. **Не прибегайте к голосованию.** Голосование разделит группу на «победителей» и «проигравших» и будет способствовать мышлению в стиле «или так, или иначе», в то время как могут быть другие варианты. Голосование скорее приводит к спору, а не к рациональному обсуждению, что нанесет вред процессу командного принятия решения.

2. **Не заключайте быстрых, легких соглашений и компромиссов.** Зачастую они основываются на ложных предположениях, которые необходимо поставить под сомнение.

3. **Не устраивайте соревнований между собой.** В данной ситуации либо выигрывает группа, либо никто не выигрывает.

4. **Внимательно слушайте то, что говорят другие.** Это наиболее заметная черта успешных команд.

5. **Постарайтесь определить внутренние характеристики ситуации и вынести из на поверхность обсуждения.**

6. **Сделайте так, чтобы все высказали свои суждения.** Помните, что команде нужна вся информация, которую она только может получить.

Когда наступает момент, когда каждый член Вашей команды может сказать: «Что ж, пусть это и не совсем то, что я хотел, по крайней мере я могу это принять», Ваша группа пришла к консенсусу. Это не означает, что все члены группы должны прийти к полному согласию по всем аспектам, скорее это означает, что существует согласие по принципиальным вопросам.

Поскольку каждый из Вас при желании может заблокировать принятие решения, предлагаемый метод сложнее других методов обсуждения. Вместе с тем он оказывается более эффективным, так как заставляет группу рассматривать большее число аспектов проблемы и быть постоянно готовой к возражениям на предлагаемые варианты действий. Поэтому рассматривайте различия между точками зрения как: 1) способ получения дополнительной информации; 2) способы прояснения идей; 3) стимул к поиску лучшей информации.

Мероприятия по управлению		ЭТАП 1 Порядковый номер, предложенный Вами	ЭТАП 2 Порядковый номер, предложенный командой	ЭТАП 3 Порядковый номер, предложенный специалистами	ЭТАП 4 Разница между 1 и 3	ЭТАП 5 Разница между 2 и 3
А	Поиск квалифицированных специалистов для выполнения работ проекта					
Б	Измерение прогресса в исполнении проекта и отклонений от плана					
В	Определение функциональных областей и видов работ, необходимых для					

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

	реализации проекта					
Г	Определение стратегии реализации проекта (приоритетов, структуры, последовательности, сроков получения основных результатов)					
Д	Разработка возможных способов достижения целей					
Е	Распределение соответствующих поощрений за работу					
Ж	Формальное назначение ответственных с определением полномочий					
З	Определение (уточнение) целевых показателей проекта					
И	Детализация структуры работ проекта, разработка общего и детальных календарных планов					
К	Сбор и анализ фактов о исходном положении проекта					
Л	Определение квалификации, требуемой для основных позиций команды управления проектом и конкретных специалистов (если возможно)					
М	Осуществление корректировки плана проекта (внесение изменений, пересмотр плана проекта)					
Н	Координация деятельности исполнителей					
О	Определение потребности в ресурсах (включая бюджет, мощности, поставки и т.д.) по работам и по проекту в целом					
П	Анализ и оценка индивидуальной деятельности в соответствии с индивидуальными задачами и планами					
Р	Определение рисков и возможных негативных последствий каждого способа достижения целей					
С	Определение индивидуальных задач и условий мотивации, приемлемых как для конкретного исполнителя, так и для его менеджера					
Т	Определение полномочий, ответственности и взаимоотношений для основных позиций команды управления проектом					
У	Выбор основного способа достижения целей					
Ф	Утверждение организационной структуры управления проектом, процессов управления и отчетности					
Сумма А-Ф чем меньше, тем лучше						

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

Пожалуйста, проделайте требуемые шаги и проставьте баллы в колонке с номером Вашей команды	Номер команды				
	1	2	3	4	5
ЭТАП 6 Средний индивидуальный результат – Сложите все индивидуальные баллы (ЭТАП 4) в Вашей команде и разделите на число ее членов.					
ЭТАП 7 Командный результат (ЭТАП 5)					
ЭТАП 8 Командный выигрыш – Разница между командным и средним индивидуальным результатом. Если командный результат меньше среднего индивидуального, то выигрыш «+», если командный результат выше среднего индивидуального, выигрыш «-»					
ЭТАП 9 Лучший (наименьший) результат в группе.					
ЭТАП 10 Количество человек, набравших меньшее, чем команда в целом, число баллов.					

**Деловая игра: «Разработка Устава проекта»**

**ПРОЕКТ «CALL CENTER»**

Создание Центра обслуживания абонентов

Исходная информация

Компания-оператор мобильной связи «Фликом» озабочена положением дел с организацией клиентской сервисной службы. По мере того, как увеличивается число клиентов компании, абоненты все чаще не могут своевременно связаться со службой технической поддержки из-за перегруженности телефонных линий. При этом значительная часть дозвонившихся хотят получить ответы на совершенно однотипные вопросы – «Как активировать новую карту предоплаты?», «Как тарифицируются звонки в ночное время по тарифному плану «Фли Про»», или, например, «Попадает ли станция Петушки в зону уверенной связи сотовой сети компании?». Тем не менее, на каждый звонок вынуждены отвечать операторы, заставляя находиться в долгом ожидании тех клиентов, проблемы которых действительно требуют «человеческого участия».

Анализируя сложившуюся ситуацию, специалисты клиентской службы «Фликома» обратили внимание на то, что аналогичные проблемы испытывает большинство компаний, чей бизнес требует постоянного общения с большим количеством актуальных и потенциальных клиентов. Более того. Из общения с руководством нескольких вновь сформированных фирм, предоставляющих различные информационно-справочные услуги, выяснилось, что лишь отсутствие необходимой номерной емкости и людских ресурсов не позволяет им развернуть полномасштабный бизнес, связанный с выдачей различных справок по телефону в реальном масштабе времени. А представители обслуживающей сотрудников «Фликома» адвокатской конторы пожаловались как-то, что охотно давали бы по телефону советы юридически безграмотному населению, но совершенно не представляют себе, каким образом им за такие советы будут платить.

После анализа сложившейся ситуации, аналитики Группы стратегического планирования компании «Фликом» пришли к выводу о целесообразности создания в составе компании Центра обслуживания абонентов (Call Center). Центр

обслуживания абонентов – это бизнес-подразделение, оснащенное всем необходимым для приема значительного объема поступающих телефонных вызовов и обращений через Интернет с их последующей обработкой и переадресацией в зависимости от содержания.

Первоначально ЦОА может использоваться для совершенствования работы клиентской службы компании. Будут реализованы технические решения, позволяющие в автоматическом режиме отвечать на наиболее частые вопросы пользователей мобильной связи (доля таких типовых вопросов, по разным оценкам, колеблется от 20 до 40%), а также предоставлять различную информацию об услугах и тарифах. В дальнейшем Центр будет применяться и для оказания коммерческих услуг сторонним организациям для реализации различных форм электронной коммерции, оказания информационно-справочных услуг и проведения телемаркетинга.

При коммерческой эксплуатации Центра обслуживания абонентов, услуги будут оказываться на следующих сегментах рынка:

- **Обслуживание предприятий** (Business to Business, B2B) – предоставление услуг сторонним организациям на корпоративном (вертикальном) рынке;
- **Обслуживание клиентских служб** (Business to Business to Customer, B2B2C) – предоставление предприятиям услуг, связанных с их взаимоотношениями с собственными клиентами;
- **Обслуживание населения** (Business to Customer, B2C) – предоставление услуг частным лицам и отдельным представителям предприятиям на горизонтальном рынке.

Центр обслуживания абонентов сможет предложить клиентским службам различных предприятий, работающих на горизонтальных рынках, следующие основные формы услуг:

- Свободный от оплаты телефон.
- Телефон с повышенной оплатой
- «Голосование по телефону»/ «Голосование в Сети»

Полностью развернутый ЦОА позволит также организовать доступ клиентов – частных лиц к различным информационно-справочным сервисам, управляемым абонентом с помощью тонового набора. Примеры таких сервисов – расписание работы транспорта, прогноз погоды, получение сводки новостей, биржевых котировок и т.п. В зависимости от характера получаемой информации, оплачивать доступ к ней могут либо позвонившие (для служб справочного характера), либо «хозяева» соответствующей информационной службы (для служб рекламного характера).

По мере развития возможностей Центра, вероятно, может стать явной целесообразность развития дополнительных видов бизнеса самой компанией «Фликом». Один из возможных вариантов корпоративного развития – это создание совместно с компаниями-поставщиками информации специализированной дочерней фирмы. Другой вариант предусматривает вхождение «Фликома» в состав крупного холдинга, предоставляющего как услуги связи, так и информационные услуги. При

этом наличие в составе «Фликома» Центра обслуживания абонентов окажется несомненным плюсом и обусловит выгодные для компании условия такого рода вхождения или формирования дочерней компании.

Проект предполагается реализовывать в три этапа. На первом этапе будет создан и введен в эксплуатацию Центр обслуживания абонентов в составе клиентской службы оператора «Фликом». По результатам эксплуатации Центра, будет принято решение на переход ко второму этапу, предусматривающему оказание Центром коммерческих услуг сторонним предприятиям и частным лицам. Третий этап предусматривает создание дочерней компании – поставщика информационных услуг.

Технический персонал системы должен пройти обучение у производителя оборудования, после чего проводятся проектные работы, а затем закупается программно-аппаратное обеспечение. Установка и отладка оборудования производится при участии обученного технического персонала компании «Фликом».

Перед началом эксплуатации системы необходимо дополнительно набрать штат операторов Центра обслуживания абонентов и провести их обучение. Для обучения операторов работе с оборудованием системы, необходимы учебно-методические пособия, которые создаются на базе проектной документации системы.

После установки и отладки оборудования система вводится в опытную эксплуатацию, по окончании которой принимается решение на ввод Центра обслуживания абонентов в строй.

В качестве подрядчика предполагается взять компанию «Телеком-АВ» потому что руководители обеих компаний знакомы лично и очень хорошо относятся друг к другу. «Телеком АВ» - новая, молодая Компания, генеральный директор которой познакомился с генеральным директором компании «Фликом» на семинаре по проблемам корпоративного управления несколько месяцев назад.

Проект предполагается реализовать в течение года. Для первоначальных работ планируется получение кредита, возможно с плавающей процентной ставкой в Сбергательном банке России на два года в размере 100 000 000 рублей.

Студентам предлагается сформулировать замысел, цели и укрупненный план проекта в виде формального документа «Устав проекта».

Утвержден Инвестиционным комитетом ООО «ФЛИКОМ»

Протокол № 24 от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_г.

<b>Устав Проекта</b>	
<b>Название проекта:</b>	
<b>Краткое название:</b>	
<b>Инициаторы:</b>	
<b>Дата представления:</b>	«__» _____ 20_ года
<b>Подготовил:</b>	

<b>Содержание проекта</b>	
<b>Обоснование инициации проекта</b>	Предпосылки: Стратегические цели:
<b>Цели и</b>	Цели проекта

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

<b>результаты проекта</b>	Результаты проекта
<b>Продукт проекта</b>	
<b>Структура продукта проекта</b>	
<b>Участники и заинтересованные стороны</b>	Заказчик Функциональный Заказчик Исполнитель Поставщики Потребитель Другие:
<b>Основные потребности (ожидания) участников</b>	Заказчик  Функциональный Заказчик  Поставщики  Потребитель  Другие:
<b>Ограничения проекта</b>	
<b>Ограничения по времени</b>	
<b>Ограничения на затраты</b>	
<b>Организационные и другие ограничения</b>	
<b>Критерии оценки успешности проекта (с учетом ожиданий основных участников)</b>	

<b>Команда управления проекта</b>	<b>Роль</b>	<b>ФИО</b>	<b>Загрузка (в %)</b>
<b>Команда проекта</b>			

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

<b>Куратор проекта</b>	Ответственность Полномочия		
<b>Менеджер проекта</b>	Ответственность Полномочия		
<b>ГИП</b>	Ответственность Полномочия		
	Ответственность Полномочия		
	Ответственность Полномочия		
<b>Укрупненный план проекта</b>			
<b>Фазы жизненного цикла проекта</b>			
<b>Фаза</b>	<b>Временные рамки</b>	<b>Содержание (основные и промежуточные результаты, продукты)</b>	
	До «_»_____200_ г		



8.	Эффективная система контроля	Наличие системы контроля, позволяющей отслеживать текущее состояние проекта, своевременно выявлять и реагировать на потенциальные проблемы.
9.	Эффективные коммуникации	Обеспечение эффективного обмена информацией между командой и заказчиком, между командой и организацией исполнителя, внутри самой команды.
10.	Разрешение трудностей	Наличие готовности и эффективной системы раннего выявления потенциальных проблем и принятия своевременных адекватных действий по решению возникающих проблем.

### **Применение системы критериев успеха проекта**

Для проведения анализа должен быть выбран конкретный проект, в котором Вы принимаете (или принимали) участие.

«Здоровье» проекта могут оценивать как менеджеры, так и исполнители.

Каждый из десяти критических факторов оценивается по пяти вопросам (индикаторам), на которые должен ответить участник анализа.

Каждый вопрос оценивается баллом от 1 до 7, где 7 обозначает наиболее благоприятное состояние индикатора.

Оценка каждого критического фактора успеха рассчитывается как сумма оценок пяти индикаторов.

Таблица сравнительной статистики позволяет оценить Ваш проект на основании статистических данных исследования 409 проектов.

**На практике рекомендуется придерживаться следующих дополнительных правил.**

Рекомендуется регулярно повторять проведение анализа успеха в течение всего жизненного цикла проекта. Целесообразность периодического анализа проекта очевидна. Проект является живым, меняющимся со временем объектом, постоянно корректируемым в соответствии с изменяющейся обстановкой. Рекомендуется для проекта длительностью в год проводить ежемесячный анализ вероятности успеха.

Метод может дополняться количественной оценкой состояния исполнения проекта. При анализе исполнения учитывается соответствие проекта целевым срокам, бюджету. Недопустимо высокие расхождения свидетельствуют о необходимости проведения изменений.

Рекомендуется выполнять следующие шаги:

- Периодический опрос членов команды проекта. Вполне возможно, что у некоторых сотрудников будет чрезмерно оптимистичный взгляд на вещи.
- Обзор результатов и обсуждение причин расхождений оценки проекта различными сотрудниками.
- Факторы, получившие оценку ниже границы в 50% по статистике, могут повлечь за собой трудности в реализации проекта. Выявив опасные факторы, следует провести работу по повышению вероятности успеха проекта в данной области.
- Рекомендуется в офисе вывесить получившийся профиль успеха проекта, который характеризует текущее состояние проекта. Опасные факторы невольно привлекут внимание, если будут часто попадаться на глаза.

Построение профиля успеха проекта обеспечит дополнительное средство для мониторинга проекта, учитывающее человеческий фактор и факторы стратегической

перспективы реализации проекта. Выявления слабых мест в проработке проекта поможет предвидеть появление трудностей.

### Критические факторы успеха проекта

Название проекта: \_\_\_\_\_

Менеджер проекта: \_\_\_\_\_

Текущая фаза проекта: \_\_\_\_\_

#### ФАКТОР 1 – МИССИЯ ПРОЕКТА

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Цели проекта согласуются с общими целями организации	1	2	3	4	5	6	7
2. Членам команды ясны основные цели проекта	1	2	3	4	5	6	7
3. Я осознаю и могу перечислить положительные последствия успешной реализации проекта для предприятия	1	2	3	4	5	6	7
4. В результатах проекта напрямую заинтересованы вышестоящие организации (или акционеры)	1	2	3	4	5	6	7
5. Я уверен в успехе проекта	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 1 – Миссия проекта итого \_\_\_\_\_

#### ФАКТОР 2 – ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Высшее руководство обеспечило нас необходимыми полномочиями и готово поддерживать наши решения, касающиеся проекта	1	2	3	4	5	6	7
2. Я согласен с возложенными на меня высшим руководством полномочиями и ответственностью по проекту	1	2	3	4	5	6	7
3. Высшее руководство окажет мне поддержку при появлении трудностей	1	2	3	4	5	6	7
4. Высшее руководство окажет помощь, если возникнут потребности в дополнительных ресурсах	1	2	3	4	5	6	7
5. Высшее руководство разделяет ответственность с членами команды проекта за успешную реализацию проекта	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 2 – Поддержка со стороны высшего руководства итого \_\_\_\_\_

#### ФАКТОР 3 – НАЛИЧИЕ ЧЕТКИХ ПЛАНОВ

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Разработан достаточно подробный план проекта, включающий в себя календарный план работ, ключевые события и потребность в ресурсах	1	2	3	4	5	6	7
2. Разработан бюджет проекта	1	2	3	4	5	6	7
3. Разработан план привлечения исполнителей (сколько человек, кто конкретно, когда)	1	2	3	4	5	6	7
4. Проведен анализ рисков проекта, выработаны меры управления рисками, запланированы резервы на случай возникновения проблем на критических работах	1	2	3	4	5	6	7
5. Подготовлены дополнительные планы на случай выхода проекта за рамки бюджета или расписания	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 3 – Наличие четких планов итого \_\_\_\_\_

**ФАКТОР 4 – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАКАЗЧИКОМ**

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Заказчик участвует (участвовал) в разработке проекта уже на ранних этапах	1	2	3	4	5	6	7
2. Границы (масштаб) проекта (включая то, что не входит в проект) согласованы с Заказчиком	1	2	3	4	5	6	7
3. По основным ограничениям проекта (сроки, бюджет и др.) достигнуты взаимоприемлемые соглашения	1	2	3	4	5	6	7
4. Заказчику сообщили, насколько и как были учтены его пожелания и предложения в разработке плана проекта	1	2	3	4	5	6	7
5. Заказчик информируется о продвижении работ по проекту	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 4 – Взаимодействие с Заказчиком итого \_\_\_\_\_

**ФАКТОР 5 – УЧЕТ ТРЕБОВАНИЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ (ПОТРЕБИТЕЛЕЙ)**

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Все потенциальные пользователи понимают полезность проекта (Проведены соответствующие маркетинговые исследования)	1	2	3	4	5	6	7
2. Проработана система регулярного представления результатов проекта пользователям	1	2	3	4	5	6	7
3. Пользователи знают, к кому обратится при возникновении замечаний или вопросов	1	2	3	4	5	6	7
4. Продумана политика оптимального внедрения результатов проекта в эксплуатацию	1	2	3	4	5	6	7
5. Продумана документация по проекту для облегчения работы пользователей (Продумана сервисная поддержка будущих потребителей)	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 5 – Учет требований пользователей *итога* \_\_\_\_\_

**ФАКТОР 6 – НАЛИЧИЕ НЕОБХОДИМЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Привлечены необходимые технологии с использованием соответствующего оборудования и проведением технических тренингов	1	2	3	4	5	6	7
2. Технологии, задействованные в проекте, протестированы и работают без сбоев	1	2	3	4	5	6	7
3. Технологии понятны людьми, их применяющими	1	2	3	4	5	6	7
4. Инженеры проекта и группа технической поддержки достаточно квалифицированы	1	2	3	4	5	6	7
5. Работы с использованием технологий находятся под контролем менеджеров проекта	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 6 – Наличие необходимых технологий *итога* \_\_\_\_\_

**ФАКТОР 7 – НАЛИЧИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Имеется достаточное количество исполнителей для реализации проекта	1	2	3	4	5	6	7
2. Члены команды проекта понимают свои задачи, роль и место в проекте	1	2	3	4	5	6	7
3. Работы согласованы между исполнителями и/или исполнители способны согласовывать свои работы самостоятельно	1	2	3	4	5	6	7
4. Персонал знает, как будет оцениваться и мотивироваться его работа	1	2	3	4	5	6	7
5. Исполнители имеют достаточную квалификацию или предусмотрены необходимые тренинги по техническим аспектам проекта и менеджменту (равно как и время для их проведения)	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 7 – Наличие квалифицированных исполнителей *итого* \_\_\_\_\_

**ФАКТОР 8 – ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ**

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Собирается адекватная информация по всем ключевым показателям состояния проекта, включая исполнение бюджета и расписания, использование специалистов и оборудования, общее настроение команды.	1	2	3	4	5	6	7
2. Фактическое состояние работ сверяется с плановым, анализируются причины отклонений	1	2	3	4	5	6	7
3. Проводятся регулярные собрания по текущему состоянию проекта с участием ключевых исполнителей и заказчика	1	2	3	4	5	6	7
4. Результаты сдачи работ проекта согласуются и утверждаются в соответствие с уровнями принятия решений и матрицей ответственности	1	2	3	4	5	6	7
5. Существуют формальные процедуры управления изменениями, соответствующие типам и масштабам изменений	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 8 – Эффективная система контроля *итого* \_\_\_\_\_

**ФАКТОР 9 - ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

1. Результаты плановых собраний (принятые решения, информация) печатаются и распространяются среди участников	1	2	3	4	5	6	7
2. Участники, обеспечивающие что-либо для проекта, своевременно получают ответную реакцию о принятии или непринятии результатов их труда	1	2	3	4	5	6	7
3. Когда бюджет или расписание меняются, то изменения и причины изменений сообщаются всем членам команды	1	2	3	4	5	6	7
4. Коммуникации на проекте адекватно учитывают информационные потребности участников по оперативности и содержанию информации (излишняя информация также отрицательно влияет на коммуникации, как и недостаточная).	1	2	3	4	5	6	7
5. Все группы, привлеченные к проекту, знают, каким образом сообщать о возникающих затруднениях	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 9 – Эффективные коммуникации *итого* \_\_\_\_\_

**ФАКТОР 10 – РАЗРЕШЕНИЕ ТРУДНОСТЕЙ**

	Резкое несогласие		Нейтрально				Полное согласие
1. Необходимые действия (обсуждения, мозговой штурм и пр.) были проведены для определения потенциальных мест возникновения проблем	1	2	3	4	5	6	7
2. При возникновении проблем соответствующие действия немедленно предпринимаются	1	2	3	4	5	6	7
3. В случае затруднений члены проекта точно знают, куда обратиться за помощью (процедура эскалации проблем работает)	1	2	3	4	5	6	7
4. Менеджер проекта способен заручиться помощью персонала, не привлеченного к проекту, в случае возникновения трудностей	1	2	3	4	5	6	7
5. Я верю, что возникающие по ходу проекта проблемы могут быть полностью разрешены	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 10 – Разрешение трудностей *итого* \_\_\_\_\_

**Статистика по критериям успеха проекта (относительное положение вашего проекта)**

Можно оценить, как выглядит ваш проект в сравнении с отобранными для статистики 409 проектами. Если показатель вашего проекта по какому-либо фактору ниже 50%, то возможно имеет смысл уделить ему дополнительное внимание.

Сравнительная статистика

Процентная характеристика	Миссия проекта	Поддержка со стороны высшего руководства	Наличие четких планов	Взаимодействие с Заказчиком	Учет требований пользователей
---------------------------	----------------	--	-----------------------	-----------------------------	-------------------------------

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

100%	35	35	35	35	35
90%	34	34	33	34	34
80%	33	32	31	33	33
70%	32	30	30	32	32
60%	31	28	28	31	31
50%	30	27	27	30	30
40%	29	25	26	29	29
30%	28	23	24	27	27
20%	26	20	21	25	24
10%	25	17	16	22	20
0%	7	6	5	7	8

Процентная характеристика	Наличие технологий	Наличие исполнителей	Эффективный контроль	Эффективные коммуникации	Разрешение трудностей
100%	35	35	35	35	35
90%	34	32	34	34	33
80%	32	30	33	32	31
70%	30	28	31	30	29
60%	29	27	30	29	28
50%	28	24	28	28	26
40%	27	22	27	26	24
30%	26	20	24	24	23
20%	24	18	21	21	21
10%	21	14	17	16	17
0%	8	5	5	5	5

Процентный показатель

	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Миссия проекта										
2. Поддержка со стороны руководства										
3. Наличие четких планов										
4. Взаимодействие с Заказчиком										
5. Учет требований пользователей										
6. Наличие необходимых технологий										
7. Наличие исполнителей										
8. Эффективная система контроля										
9. Эффективные коммуникации										
10. Разрешение трудностей										

## ТИПОВЫЕ РАСЧЕТНЫЕ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1

Ваша компания получила подряд на строительство трехэтажного жилого дома (на одну семью) в ближнем Подмосковье. Вы назначены руководителем проекта. Требуется построить дом, сделать внутреннюю отделку и благоустроить участок (10 соток). Все коммуникации подведены к участку. Составьте устав и иерархическую структуру работ по проекту.

### Задание 2

По итогам первого месяца проект продолжительностью в один квартал с бюджетом 600 000 рублей реализован на 40% вместо 45% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 390 000 рублей. Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в будущем работы будут выполняться с той же эффективностью использования ресурсов?

### **Задание 3**

Условие: По итогам первого месяца работы над проектом продолжительностью в один квартал, с бюджетом 300 000,00 рублей, реализован на 20% вместо 25% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 60 000,00 рублей.

Задание: Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в дальнейшем работы будут вестись в рамках ранее утвержденного плана?

### **Задание 4**

Вы — менеджер рекламного агентства. Спланируйте деятельность в рамках своей зоны ответственности так, чтобы все задачи были выполнены в указанные сроки. Представьте результат в любом наглядном формате.

Сроки: у Вас есть 2 дня с 10:00 утра первого дня до 17:00 вечера второго дня

Задача:

к 17:00 второго дня должно быть выполнено:

- макет двух страниц веб-сайта
- подготовлен к запуску новый проект
- проведено интервью с кандидатом на работу
- проведена встреча с клиентом
- прочитан бриф на новый проект
- подготовлено предложение клиенту на призы под имидж бренда
- подготовлен внутренний график платежей проектов
- подготовлен к производству проект по нанесению на кружки
- проверен договор с подрядчиком
- пройден тренинг

### **Задание 5**

Ваша компания получила подряд на строительство двухэтажного жилого дома (на одну семью) в ближнем Подмосковье. Вы назначены руководителем проекта. Требуется построить дом, сделать внутреннюю отделку и благоустроить участок (10 соток). Все коммуникации подведены к участку. Составьте устав и иерархическую структуру работ по проекту.

### **Задание 6**

По итогам первого месяца проект продолжительностью в один квартал с бюджетом 300 000 рублей реализован на 20% вместо 25% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 60 000 рублей. Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в дальнейшем работы будут вестись в рамках ранее утвержденного плана?

### Задание 7

В составе команды экспертов Вы участвуете в идентификации рисков проекта.

Заполните шаблон списка рисков проекта, используя причинно-следственную диаграмму (Диаграмму Ишикавы).

Причина риска	Риск	Последствия риска

Заполните предлагаемый шаблон Плана реагирования на риски, указав метод реагирования и соответствующий комплекс мероприятий для предотвращения и для выполнения в случае возникновения риска. В зависимости от выбранного метода реагирования, некоторые колонки могут оставаться незаполненными.

Риск	Планирование реагирования на риски		
	Метод реагирования	План предотвращения риска	План реагирования при возникновении риска

### ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Устав проекта – это:

а) документ, определяющий основные результаты проекта, полномочия и ответственность менеджера проекта;

б) бизнес-план проекта;

в) организационная структура проекта.

2. Документ, определяющий содержание проекта, включает следующие разделы:

а) Обоснование проекта, названия основных продуктов проекта, перечень основных ответственных за выполнение работ проекта;

б) Цели проекта, продукт проекта, промежуточные результаты (подцели) проекта, факторы успеха проекта;

в) Календарный план и бюджет проекта, альтернативные пути реализации проекта, промежуточные результаты проекта, измеримые факторы успеха проекта.

3. Что из нижеперечисленного не является функцией управления проектами:

а) управление интеграцией проекта;

б) бюджет проекта;

в) управление контрактами и поставками проекта.

4. Признаками проектной деятельности являются:

а) временный характер деятельности, уникальность продукта/услуги или условий реализации;

б) продолжительность комплекса работ, превышающая 2 недели;

в) наличие группы исполнителей, объединяющей сотрудников нескольких

функциональных подразделений и/или организаций.

5. В составе программы:

- а) все проекты должны быть эффективными;
- б) могут быть экономически неэффективные проекты, реализация которых необходима для выполнения программы в целом;
- в) неэффективность хотя бы одного проекта в программе ведет к неэффективности всей программы.

6. Структурная декомпозиция работ проекта содержит информацию о:

- а) том кто и когда выполняет работы проекта
- б) стоимостных и временных параметрах работ проекта;
- в) структуре конечных и промежуточных результатов проекта.

7. Структурная декомпозиция работ проекта должна:

- а) быть структурирована до 6-8 уровня;
- б) содержать информацию о полном комплексе результатов проекта с учетом их иерархии;
- в) являться симметричной и содержать информацию о логических взаимосвязях работ.

8. Сетевой график проекта это:

- а) полный комплекс работ проекта с учетом их логической структуры и стоимостных параметров;
- б) полный комплекс работ проекта с учетом взаимосвязей между ними;
- в) полный комплекс работ проекта, а также ответственных за их выполнение.

9. План по вехам:

- а) Содержит самые продолжительные работы проекта;
- б) Содержит значимые события проекта, которые могли бы служить контрольными точками;
- в) Содержит работы с самым большим количеством используемых ресурсов.

10. Базовый план проекта фиксируется:

- а) после построения сетевой модели и расчета временных параметров проекта;
- б) после разработки календарного плана проекта и перед внесением первых корректив в ходе фактического выполнения проекта;
- в) после разработки календарного плана проекта, его утверждения, до внесения фактических данных.

11. Управление рисками включает в себя выполнение следующих процедур:

- а) определение, расчет, SWOT-анализ, ранжирование, планирование реагирования;
- б) идентификация, качественный анализ, количественный анализ, планирование реагирования, мониторинг и контроль;
- в) планирование управления рисками, идентификация, качественный анализ, количественный анализ, планирование реагирования, мониторинг и контроль.

12. При качественном анализе рисков оцениваются следующие параметры:

- а) стоимость риска и его вероятность;
- б) вероятность риска и его воздействие на проект;
- в) вероятность риска и примерное время возникновения риска.

13. Информационная система управления проектами это:

а) MS Project;

б) комплекс документов, описывающих информационную модель проекта;

в) организационно-технологический комплекс методических, технических, программных и информационных средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектом

14. MS Project - это:

а) система управления бюджетом проекта;

б) система календарного планирования и контроля;

в) система управления проектами

15. План управления рисками это:

а) Документ, содержащий комплекс мероприятий, которые необходимо выполнить при наступлении рискованного события;

б) Список идентифицированных рисков, сгруппированных по приоритетам;

в) Документ, содержащий общее описание процедур управления рисками, регламент и рекомендуемые методики.

16. В управлении проектом выделяют следующие ключевые процессы:

а) концепция, проектирование, разработка, эксплуатация;

б) инициация, планирование, организация исполнения, контроль, завершение;

в) управление временем, стоимостью и предметной областью проекта.

17. Жесткая матричная структура организации предполагает, что:

а) назначается куратор проекта из высшего руководства, отвечающий за назначение персонала на проект и его основные результаты;

б) менеджер проекта несет полную ответственность за выполнение задач проекта, а менеджеры функциональных подразделений отвечают за назначение персонала на задачи проекта;

в) менеджер проекта отвечает за временные и стоимостные параметры задач, а функциональные менеджеры – за содержание работ и качество.

18. Управление коммуникациями проекта – это раздел управления проектами, который включает следующие этапы:

а) планирование коммуникаций, распределение информации, представление отчетности об исполнении, административное завершение;

б) планирование предметной области проекта, анализ участников проекта, определение их коммуникационных требований, формирование отчетов по проекту;

в) формирование планов проекта и распределение отчетов между всеми заинтересованными сторонами.

19. Теория ситуационного лидерства в управлении проектами предполагает:

а) что проектная команда проходит в своем развитии этапы формирования, бархтанья, срабатываемости, исполнения;

б) применение разных стилей лидерства на разных этапах развития команды проекта;

в) что лидерство в проектной команде носит неформальный характер.

20. План управления персоналом проекта определяет:

а) кто, когда и для выполнения какой задачи приходит в проект и когда покидает

проект;

- б) кто, кому и по каким каналам передает информацию по проекту;
- в) степень ответственности участников проекта за выполнение различных задач

проекта.

21. Сетевой график проекта предназначен для

- а) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
- в) управления конфликтами проектной команды
- г) управления рисками

22. Назовите тип структурной декомпозиции работ:

- а) Продуктовая СДР
- б) Функциональная СДР
- в) Организационная СДР

23. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования

- а) Финансирование с полным регрессом на заемщика
- б) Финансирование без права регресса на заемщика
- в) Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
- г) Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика

24. Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта

- а) независимый
- б) гарантийный
- в) неполный
- г) полный
- д) свободный

25. Какова цель метода управления проекта «Метод критического пути»

- а) сокращение до минимума продолжительности разработки проектов
- б) получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

26. Недостатком функциональной структуры управления проектом является

- а) стимулирует функциональную изолированность
- б) способствует технологичности выполнения работ в проекте
- в) увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
- г) снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.

27. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует

- а) бюджет доходов и расходов
- б) бюджет движения денежных средств
- в) прогнозный баланс
- г) бюджет затрат

28. При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется

- а) номером, ранним и поздним сроком
- б) длительностью и резервами

в) задачей и целью

г) прибылью и убытками

29. Риск при осуществлении проекта- это...

а) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

б) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

в) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

г) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

30. Программа проектов – это...

а) совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности

б) группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения

в) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

31. Жизненный цикл проекта- это ...

а) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте

б) получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

32. Проектный офис- это

а) подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами.

б) подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства

в) подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте

г) подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта.

33. Управление риском проекта - это

а) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.

б) системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

в) системное применение политики, процедур и методов управления командой

проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

г) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

34. К способам снижения проектного риска относится

- а) мотивирование
- б) планирование
- в) диверсификация
- г) контроль

## 7.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля.

Промежуточная аттестация осуществляется в форме экзамена.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации предусматривается: ответы на вопросы к экзамену.

### ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

- 1 Операционная, функциональная и проектная деятельность.
- 2 Понятие и виды проекта. Управляемые параметры проекта.
- 3 Проект, портфель проектов и программа.
- 4 Основные тенденции развития современного проектного управления.
- 5 Офис проекта и основные принципы его организации.
- 6 Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура.
- 7 Заинтересованные стороны проекта.
- 8 Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.
- 9 Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и проектное управление.
- 10 Процессы проекта. Группы процессов управления проектами.
- 11 Процессы инициации проекта.
- 12 Процессы и уровни планирования проекта.
- 13 Процессы исполнения проекта.
- 14 Процессы мониторинга и управления проектом.
- 15 Процессы завершения проекта.
- 16 Управление интеграцией проекта.
- 17 Устав проекта.
- 18 План управления проектом.
- 19 Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц.
- 20 Управление исполнением проекта.

- 21 Управление работами проекта.
- 22 Принятие решений. Управление изменениями проекта.
- 23 Управление завершением проекта.
- 24 Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР).
- 25 Управление сроками проекта. Расписание проекта: разработка и управление.
- 26 Операции проекта и их последовательность. Оценка ресурсов операций.
- 27 Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта.
- 28 Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта.
- 29 Методы управления стоимостью проекта. Отчетность по затратам.
- 30 Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.
- 31 Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта.
- 32 Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта.
- 33 Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта.
- 34 Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
- 35 Процесс подготовки отчетов об исполнении проекта.
- 36 Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта.
- 37 Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски.
- 38 Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.
- 39 Корпоративные стандарты управления проектами.
- 40 Управление программами и проектами в организации.
- 41 Управление портфелем проектов в организации.

## **8. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся экзаменом или зачетом (выбрать необходимый вариант), оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40)

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

<b>Описание работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
1. Посещение занятий/активность на занятиях/оценка социальных характеристик	5
2. Выполнение форм текущего контроля успеваемости:	55
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>
<b>Промежуточная аттестация:</b>	<b>40</b>
<b>Итого по всем формам контроля:</b>	<b>100</b>

Оценка социальных характеристик обучающегося рассматривается как неотъемлемый элемент учебно-воспитательного процесса и проводится в целях повышения ответственности и организованности обучающихся, их мотивации глубокому и всестороннему усвоению необходимого объема знаний, привития навыков систематической работы.

В число обязательных параметров (критериев) оценки социальных характеристик обучающегося входят:

- уважительное, корректное общение с преподавателем
- уважительное, корректное общение с обучающимися;
- посещение занятий;
- активность на занятиях;
- соблюдение правил внутреннего учебного распорядка.

Шкала соответствия оценок:

<b>5-ти балльная система</b>	<b>Рейтинговая оценка</b>	<b>Соответствие системе зачтено/не зачтено</b>
«Отлично»	86-100	Зачтено
«Хорошо»	80-85	
«Удовлетворительно»	71-79	
	65-70	
«Неудовлетворительно»	Менее 55	Не зачтено

Соответствие оценок балльно-рейтинговой системы Института МИРБИС:

<b>100-балльная оценка</b>	<b>Определение</b>
<b>86 - 100</b>	« <b>Отлично</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество их выполнения оценено числом баллов, близким к <b>максимальному</b> .
<b>80 - 85</b>	« <b>Очень хорошо</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в <b>основном</b> сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>большинства</b> из них оценено числом баллов, близким к <b>максимальному</b> .

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

<b>100- балльная оценка</b>	<b>Определение</b>
<b>71 - 79</b>	« <b>Хорошо</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, <b>некоторые</b> практические навыки работы с освоенным материалом сформированы <b>недостаточно</b> , <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>ни одного</b> из них <b>не оценено минимальным</b> числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с <b>ошибками</b> .
<b>65 - 70</b>	« <b>Удовлетворительно</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , но пробелы <b>не носят существенного</b> характера, <b>необходимые</b> практические навыки работы с освоенным материалом в <b>основном</b> сформированы, <b>большинство</b> предусмотренных программой обучения учебных заданий <b>выполнены</b> , <b>некоторые</b> из выполненных заданий, возможно, содержат <b>ошибки</b> .
<b>56 - 64</b>	« <b>Посредственно</b> » - теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , некоторые практические навыки работы <b>не сформированы</b> , <b>многие</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>не выполнены</b> , либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким <b>к минимальному</b> .
<b>0-55</b>	« <b>Безусловно неудовлетворительно</b> » - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы <b>не сформированы</b> , <b>все</b> выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, <b>дополнительная самостоятельная</b> работа над материалом курса <b>не приведет</b> к какому-либо значимому <b>повышению качества</b> выполнения учебных заданий.

Положительными оценками, при получении которых дисциплина (модуль) или иной компонент образовательной программы является аттестованной, являются оценки «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Зачтено».

При повторной промежуточной аттестации из общего рейтинга обучающегося вычитается:

- за первую повторную промежуточную аттестацию (экзамен) – 10 баллов;
- за вторую повторную промежуточную аттестацию (экзамен)– 15 баллов;
- за первую повторную промежуточную аттестацию (зачет) – 5 баллов;
- за вторую повторную промежуточную аттестацию (зачет) – 10 баллов.