

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе
_____ Ю.А. Устименко
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.В.15 Управление проектами**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный
менеджмент

Форма обучения – заочная

Курс – 4

Семестр – 8

Всего зачетных единиц – 3, часов – 108

Лекции – 6 часов

Практические занятия – 10 часов

Самостоятельная работа – 92 часа

Форма отчетности: 8 семестр – экзамен

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

Программу разработал:

Кандидат исторических наук, доцент Беляева Е.А.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.В.15 «Управление проектами» относится к вариативной части обязательных дисциплин образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): Производственный менеджмент.

Целью преподавания дисциплины является формирование базовых знаний по основным направлениям проектной деятельности. В процессе изучения дисциплины студенты должны усвоить основные понятия, ознакомиться с методологией и методическими основами проектного подхода, этапами проектирования объектов и процессов, особенностями реализации проектов.

Дисциплина «Управление проектами» базируется на знаниях, полученных студентами по следующим дисциплинам: «Экономическая теория», «Основы менеджмента», «Бизнес-планирование», «Основы маркетинг», «Управление рисками в бизнесе» и др.

В то же время, данная дисциплина служит базой для изучения дисциплин «Организационное развитие», «Командный менеджмент», и др., является основой для прохождения преддипломной практики и написания выпускной квалификационной работы бакалавра.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины бакалавр должен обладать следующими компетенциями:

ПК – 6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

ПК – 7 – владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать: основные принципы управления проектом, этапы жизненного цикла проекта, способы планирования проекта и оценки его бюджета; методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента при реализации проектов.

уметь: планировать, организовывать и контролировать проектную деятельность; достигать высокой согласованности действий команды при выполнении конкретных проектов и работ.

владеть: навыками участия в управлении проектом; навыками поэтапного контроля реализации проектов и условий заключаемых соглашений.

3. Содержание дисциплины.

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. Введение в управление проектами	Понятие и сущность проектов: история и современность. Основные классификационные признаки проектов. Определение проекта. Аспекты проекта: сроки, бюджет и качество результата. Четыре функции управления проектом. Жизненный цикл проекта
Тема 2. Оценка и выбор	Проблемы, возникающие при выборе проекта:

проекта	неопределенность и риск. Как выявить риски проекта и как их уменьшить. Как принимается решение: «да» или «нет» проекту. Качественные критерии выбора проекта. Количественные критерии выбора проекта.
Тема 3. Разработка организационной структуры проекта	Различие между проектными и организационными структурами. Типы организации проектов: интегрированная структура, независимая структура и матричная структура. Преимущества и недостатки этих структур, наиболее частые сферы их применения. Спецификация проекта. Должностные инструкции. График функциональных обязанностей. Смета и бюджет. Контроль за внесением изменений в проект.
Тема 4. Планирование проекта	Важность планирования. Определение плана проекта. Начало планирования: перечень действий и их взаимосвязь. Сетевое планирование: составление сетевого графа проекта, выявление критического пути и резервов времени выполнения отдельных работ проекта. Календарное планирование проектов (графики Ганта). Вероятностная оценка времени выполнения проекта. Оптимизация графики по критерию «затраты-время». Планирование с помощью компьютеров.
Тема 5. Качества эффективного руководителя проекта	Что значит «управлять». Различия между управлением рутинной и проектной деятельностью. Что должен уметь и знать руководитель проекта. Как руководители проектов влияют на подчиненных. Эффективная коммуникация с подчиненными. Навыки эффективного решения конфликтов между членами проектной команды. Эффективная мотивация подчиненных.
Тема 6. Принципы управления командами, которые работают над проектом	Причины популярности командного принципа работы в современном бизнесе. Что представляет собой команда. Отличия хорошей и плохой команды. Сколько членов должно быть в команде. Принципы организации команды: целеустремленность, сплоченность, ответственность. Качества хорошего командного игрока. Устав команды. Создание команды. Команды, работающие над проектами.
Тема 7. Управление бюджетом проекта	Бюджет как инструмент управления проектом. Виды затрат на реализацию проекта. Поэтапная оценка бюджета проекта в процессе его подготовки. Исходные данные для оценки проекта. Методы оценки «сверху вниз» и «снизу вверх». Расходы по капитальным и текущим операциям. Когда прогноз расходов превращается в план расходов
Тема 8. Учет и контроль хода реализации проекта	Важность учета и контроля проекта. Зачем нужны проверки: пассивные и активные данные. Планирование учета проекта. Поэтапный учет результатов. Метод допустимых границ. Анализ

	товарных запасов. Учет методом S-образной кривой. Метод прибавочной стоимости. Отчеты о результатах проверок и организация рабочих совещаний. Выработка корректирующих воздействий.
Тема 9. Решение проблем, связанных с осуществлением проекта	Неизбежность проблем, возникающих в процессе реализации проекта. Проблема недостатка информации при принятии решений. Решение о том, когда и как нужно решать данную проблему. Логика и интуиция в решении проблем. Метод целевой группы. Метод анализа сил. Диаграмма Ишикавы. Парето-анализ. Метод совокупной суммы.
Тема 10. Завершение проекта	Важность грамотного завершения проекта. Как определить момент окончания проекта. Функция руководителя проекта на завершающем этапе. Процесс завершения проекта. Роспуск команды, работавшей над проектом. Закрытие банка данных проекта. Завершение работ. Завершающая проверка и подведение итогов проекта. Сохранение материалов, имеющих отношение к проекту. Постпроектная оценка.

4. Тематический план

№ п/п	Темы	Всего часов	В том числе		
			лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Введение в управление проектами	9	1	1	8
2	Оценка и выбор проекта	9,5	0,5	1	8
3	Разработка организационной структуры проекта	9	-	1	8
4	Планирование проекта	10,5	0,5	2	8
5	Качества эффективного руководителя проекта	9	-	1	8
6	Принципы управления командами, работающими над проектом	10	1	1	8
7	Управление бюджетом проекта	10	1	1	8
8	Учет и контроль хода реализации проекта	10	1	1	8
9	Решение проблем, связанных с осуществлением проекта	9	-	1	8
10	Завершение проекта	12	1	-	11
	Подготовка к экзамену	9			9
ИТОГО		108	6	10	92

5. Виды учебной деятельности ЛЕКЦИИ

Тема 1. Введение в управление проектами (1 час)

Многообразие проектов: история и современность. Основные классификационные признаки проектов. Определение проекта. Аспекты проекта: сроки, бюджет и качество результата. Четыре функции управления проектом. Жизненный цикл проекта.

Тема 2. Оценка и выбор проекта (0,5 часа)

Проблемы, возникающие при выборе проекта: неопределенность и риск. Как выявить риски проекта и как их уменьшить. Как принимается решение: «да» или «нет» проекту. Качественные критерии выбора проекта. Количественные критерии выбора проекта.

Тема 4. Планирование проекта (0,5 часа)

Важность планирования. Определение плана. Начало планирования: перечень действий и их взаимосвязь. Сетевое планирование: составление сетевого графа проекта, выявление критического пути и резервов времени выполнения отдельных работ проекта. Календарное планирование проектов (графики Ганта). Вероятностная оценка времени выполнения проекта. Оптимизация графики по критерию «затраты-время». Планирование с помощью компьютеров.

Тема 6. Принципы управления командами, которые работают над проектом (1 час)

Причины популярности командного принципа работы в современном бизнесе. Что представляет собой команда. Отличия хорошей и плохой команды. Сколько членов должно быть в команде. Принципы организации команды: целеустремленность, сплоченность, ответственность. Качества хорошего командного игрока. Устав команды. Создание команды. Команды, работающие над проектами.

Тема 7. Управление бюджетом проекта (1 час)

Бюджет как инструмент управления проектом. Виды затрат на реализацию проекта. Поэтапная оценка бюджета проекта в процессе его подготовки. Исходные данные для оценки проекта. Методы оценки «сверху вниз» и «снизу вверх». Расходы по капитальным и текущим операциям. Когда прогноз расходов превращается в план расходов.

Тема 8. Учет и контроль хода реализации проекта (1 час)

Важность учета и контроля проекта. Планирование учета проекта. Поэтапный учет результатов. Метод допустимых границ. Анализ товарных запасов. Учет методом S-образной кривой. Метод прибавочной стоимости. Отчеты о результатах проверок и организация рабочих совещаний. Выработка корректирующих воздействий.

Тема 10. Завершение проекта (1 час)

Важность грамотного завершения проекта. Как определить момент окончания проекта. Функция руководителя проекта на завершающем этапе. Процесс завершения проекта. Роспуск команды, работавшей над проектом. Закрытие банка данных проекта. Завершение работ. Завершающая проверка и подведение итогов проекта. Сохранение материалов, имеющих отношение к проекту. Постпроектная оценка.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Тема 1. Введение в управление проектами

Практическое занятие 1. Основы проектной деятельности

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация типов проектов.

2. Приоритетные, внутренние и внешние проекты в органах власти.
3. Жизненный цикл проекта.
4. Структуризация проекта.
5. Внешняя среда проекта.
6. Участники проекта.
7. Требования, предъявляемые к проектам и оценка качества проекта.

Задания

Задание 1. На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» раскройте содержание основных понятий управления проектами: архив проекта, базовый план проекта, бюджет проекта, допущение, заинтересованные стороны в проекте, изменение в проекте, контрольное событие проекта, корректирующее действие, ограничение, предупреждающее действие, продукт проекта, проект, процесс, работа проекта, расписание проекта (календарный план), риск, управление проектом.

Задание 2. На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» раскройте содержание основных процессов управления проектами: инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта. В рамках процессов управления проектом отразите действия, относящиеся к основным функциональным областям управления проектом: управление содержанием проекта; управление сроками проекта; управление затратами в проекте; управление рисками проекта; управление персоналом проекта; управление заинтересованными сторонами проекта; управление поставками проекта; управление качеством в проекте; управление обменом информацией в проекте; управление интеграцией проекта. Заполните таблицу.

Основные процессы управления проектами

<i>Процесс</i>	<i>Содержание процесса</i>	<i>Действия функциональных областей</i>

Задание 3. На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» раскройте содержание основных процессов в управлении портфелем проектов:

- а) группа процессов обеспечения управления портфелем:
 - 1) процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов;
 - 2) процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов;
- б) группа процессов формирования портфеля проектов:
 - 1) процесс идентификации компонентов портфеля;
 - 2) процесс оценки компонентов портфеля;
 - 3) процесс расстановки приоритетов;
 - 4) процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов;
 - 5) процесс авторизации портфеля проектов;
- в) группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:
 - 1) процесс контроля реализации портфеля проектов;
 - 2) процесс управления изменениями.

Тема 2. Оценка и выбор проекта
Практическое занятие 2. Оценка и выбор проекта

План

Вопросы для обсуждения:

Какие существуют проблемы, возникающие при выборе проекта: неопределенность и риск.

Как выявить риски проекта и как их уменьшить?

Как принимается решение: «да» или «нет» проекту?.

Качественные критерии выбора проекта.?

Количественные критерии выбора проекта?.

Задания

Кейс №1. Проанализируйте ситуацию.

Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам. Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации — в частности, Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

Вопросы для анализа. К какому типу проектов относится данный проект? Какие факты подтверждают Ваше предположение?

Задание 1. Раскройте содержание и приведите примеры основных видов проектов в коммерческих организациях. Заполните таблицу.

<i>Вид проекта</i>	<i>Особенности проекта</i>	<i>Примеры видов проекта</i>

Задание 2. Разработайте и оформите паспорт Проекта вашей рабочей группы в соответствии с типовой структурой проекта, представленной ниже.

ПАСПОРТ Проекта

Наименование проекта	<Указать наименование проекта>
Директор проекта	<Указать Ф И.О. директора проекта>
Руководитель проекта/ блока проекта	<Указать Ф.И.О. руководителя проекта>
Участники проекта	<Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект>

ОПИСАНИЕ Проекта

Основания для инициации проекта	<Указать основания для инициации проекта, например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти>
Цель (цели) проекта	<Указать цель (цели) проекта>
Задачи проекта	<Указать задачи проекта>
Результат (результаты) проекта	<Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта>

Критерии успеха проекта	<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>
Период реализации проекта	<Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>
Риски реализации проекта	<Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта>
Взаимосвязь с другими проектами	<Указать взаимозависимые проекты>

Тема 3. Разработка организационной структуры проекта **Практическое занятие 3. Разработка организационной структуры проекта**

План

Практические занятия проводятся в форме дискуссионного общения по основным вопросам темы

Что значит «организация»?

Какие вы знаете признаки организации?

Различие между проектными и организационными структурами.

Назовите типы организации проектов: интегрированная структура, независимая структура и матричная структура.

Определите преимущества и недостатки этих структур, наиболее частые сферы их применения.

В чем заключается спецификация проекта и проектной деятельности?

Особенности должностных инструкции в организации.

Как составляется график функциональных обязанностей.

Назовите принципы составления сметы и бюджета.

Контроль за внесением изменений в проект.

Кейс №1 Формирование структуры команды проекта и ее графическое отображение.

При формировании команды помимо менеджеров, в нее входят администратор, руководитель и другие члены. В больших и сложных проектах роль администратора может выполнять один и более человек, при этом целесообразно введение и других ролей. После формирования команды строят схему организационной структуры. На которой показывают подчиненность участников команды проекта. В большинстве случаев выбирается плоская оргструктура проекта, в которой все участники, включая администратора, подчиняются менеджеру – руководителю проекта. В больших и сложных проектах, когда в состав рабочей группы входит количество участников большее, чем стандартная норма управляемости - 7, в оргструктуру проекта вводят промежуточные уровни. Сотрудники, занимающие промежуточные уровни становятся менеджерами своих подпроектов. Постройте структуру команды любого проекта.

Тема 4. Планирование проекта

Практическое занятие 4. Планирование проекта(4 часа)

Вопросы для обсуждения:

В чём важность планирования?

Как формируется план проекта?

Начало планирования: перечень действий и их взаимосвязь.

В чём сущность сетевого планирования?

Как составляется сетевой граф проекта?

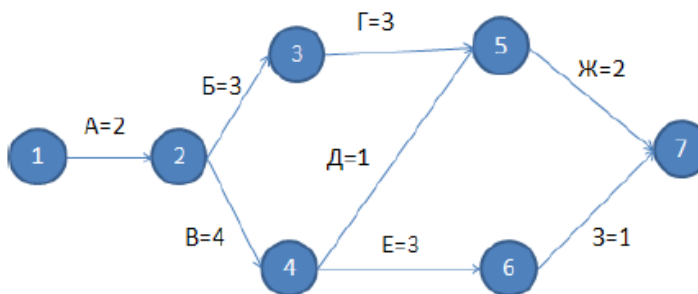
Как ведётся календарное планирование проектов (графики Ганта)?

Задания

Задание 1. Постройте сетевую модель и проведите временной и ресурсный анализ.

Работа	Предшествующая работа	Продолжительность (дни)	Трудовые ресурсы (чел)
А	-	6	2
Б	-	4	3
В	А, Б	2	4
Г	Б	2	1
Д	В, Г	4	1
Е	В	1	2
Ж	Д, Е	3	3

Задание 2. По данным сетевой модели определите продолжительность и резервы времени работ проекта. Что произойдет если продолжительность операции «В» увеличится на один день?



Задание 3. Разработайте план контрольных событий проекта вашей рабочей группы. Результаты оформите в таблице.

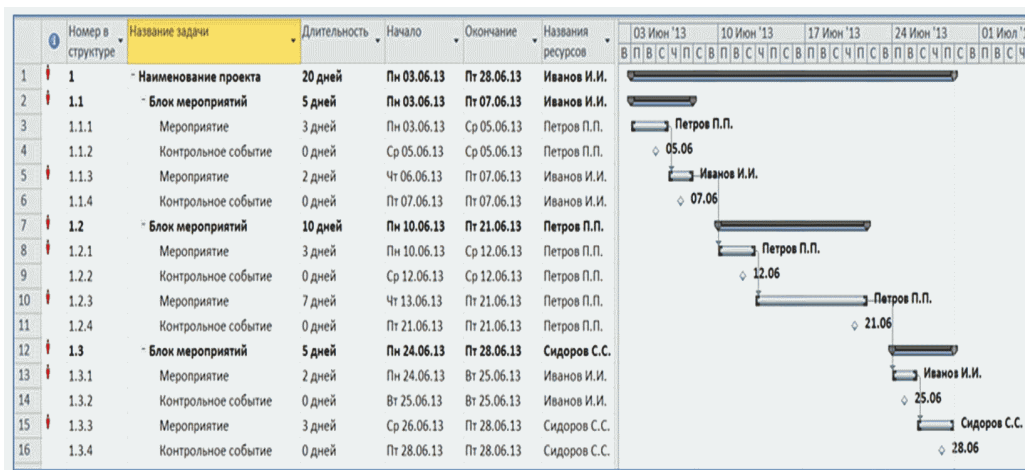
План контрольных событий проекта

<Указать наименование проекта>

№ п/п	Наименование задачи/контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/наступления контрольного события
1	2	3	4
1	<Указать наименование задачи проекта>		До ДД.ММ.ГГ.
2	<Указать наименование контрольного события проекта>		ДД.ММ.ГГ.
...	...		

Задание 4. Детализируйте План контрольных событий проекта вашей рабочей группы. Разработайте календарный план проекта (План-график проекта).

Типовая форма Плана-графика проекта



Тема 5. Качества эффективного руководителя проекта Практическое занятие 5. Качества эффективного руководителя проекта План

Что значит «управлять».

Различия между управлением рутинной и проектной деятельностью. Что должен уметь и знать руководитель проекта.

Как руководители проектов влияют на подчиненных.

Эффективная коммуникация с подчиненными.

Навыки эффективного решения конфликтов между членами команды.

Эффективная мотивация подчиненных.

Кейс №1 «Разработка способов воздействия на сотрудника»

На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения. Заполните таблицу «Оценка причин поведения»

Описание ситуации:

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Кейс №2 «Выбор сотрудника»

Описание ситуации: Вы являетесь Управляющим пяти АЗС компании «Лесной город» в городе N. Одной из Ваших АЗС является «Зеленый Кедр». У нее максимальная проходимость среди других Ваших АЗС. В связи с этим нагрузка на персонал достаточно большая. Если заправщики у Вас еще удерживаются, так как суммарно получают хорошие чаевые, то текучка кассиров у Вас достаточно высокая. Так что перед Вами стоит задача

поиска и оценки кандидата на должность кассира, поскольку их Вам не хватает. Ситуация еще осложняется тем, что АЗС «Зеленый Кедр» имеет мини-маркет с открытой выкладкой, так что задач у кассиров много, а чаевые они не получают. К тому же и функционал у кассиров шире, чем в других топливных компаниях, поэтому найти хорошего кандидата бывает трудно.

В функциональные обязанности кассиров компании «Лесной город» входит:

- Обслуживание клиентов на кассе;
- Приемка товаров;
- Контроль сроков годности товаров;
- Участие в проведении инвентаризации товара;
- Выполнение плана продаж по промо продукции;
- Уборка помещений (полы, полки, туалет и т.д.)

Условия работы: график 2/2 месяц в день с 9 до 21, месяц в ночь с 21 до 9 (по договоренности с управляющим АЗС можно только в день или только ночь). Вам как управляющему удобнее, чтобы кассир мог выходить как в день, так и в ночь.

Задача: Подумайте, пожалуйста, и напишите профиль кандидата на вакансию кассира на АЗС «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать кассиром на Вашей АЗС

Тема 6. Принципы управления командами, которые работают над проектом **Практическое занятие 6. Принципы управления командами, которые работают над проектом**

Назовите причины популярности командного принципа работы в современном бизнесе?

Что представляет собой команда?

В чем заключаются отличия хорошей и плохой команды.

Сколько членов должно быть в команде?.

Перечислите принципы организации команды: целеустремленность, сплоченность, ответственность.

Расскажите особенности создания команды.

Дайте описание команд, работающих над проектами.

Задания

Задание 1. Заполните таблицу.

Стадии развития команды проекта

Стадия развития	Характерные черты
1.Формирование (forming)	
2. Бурление (storming)	
3. Нормирование (norming)	
4. Функционирование (performing)	
5. Закрытие (finishing)	

Задание 2. Заполните таблицу.

Иллюстрация феномена группового мышления

Признаки деформации группового мышления	Характерные черты	Пример проявления в вашей рабочей группе

Задание 3. Проведите анализ ролевого распределения в команде на основе методики М. Белбина (пройдите тест и определите свои роли). Анализируются возможность комбинаций эффективных команд из членов группы.

Тема 7. Управление бюджетом проекта Практическое занятие 7. Управление бюджетом проекта

План

Бюджет как инструмент управления проектом.

Перечислите виды затрат на реализацию проекта.

Как составляется поэтапная оценка бюджета проекта в процессе его подготовки.

Исходные данные для оценки проекта?

В чем сущность методов оценки «сверху вниз» и «снизу вверх».

Когда прогноз расходов превращается в план расходов?

Задание 1. Определите и дайте сравнительную оценку альтернативным источникам финансирования проекта коммерческой организации (собственные, заемные и привлеченные). Ответ представьте в виде таблицы.

Источники финансирования проекта

Критерии	Источники финансирования		
	Собственные	Заемные	Привлеченные
Возможность получения			
Стоимость использования			
Риски			
.....			

Задание 2. Разработайте план мероприятий по реализации проекта в соответствии с целью и задачами и определите сроки их реализации. Оформите таблицу.

Цель

Задача 1	
1.1. Направление (блок мероприятий)	
Мероприятие	Срок реализации
1.1.1.	
1.1.2.	
Задача 2	
2.1. Направление (блок мероприятий)	
Мероприятие	Срок реализации
2.1.1.	
2.1.2.	

Задание 3. Разработайте смету проекта в соответствии с предложенными мероприятиями (по одному блоку мероприятий). Ответ представьте в виде таблицы.

№ п/п	Статья расходов	Ед. изм.	Стоимость ед. изм. (руб.)	Количество	Сумма (руб.)
1.	Компьютер	Шт.	25000	10	250000
...					
10	Итого				

Тема 8. Учет и контроль хода реализации проекта
Практическое занятие 8. Учет и контроль хода реализации проекта

План

Важность учета и контроля проекта.
 Матрица ответственности проекта: роль в управлении проектом.
 Зачем нужны проверки: пассивные и активные данные?
 Расскажите о сущности учета проекта.
 Поэтапный учет результатов.
 Как проводятся отчеты о результатах проверок и организация рабочих совещаний.
Задание. Построить матрицу ответственности проекта вашей рабочей группы.

Тема 9. Решение проблем, связанных с осуществлением проекта
Практическое занятие 9. Решение проблем, связанных с осуществлением проекта

План

Неизбежность проблем, возникающих в процессе реализации проекта.
 Проблема недостатка информации при принятии решений.
 Решение о том, когда и как нужно решать данную проблему.
 Логика и интуиция в решении проблем.
Задание. Определите возможные коэффициенты премирования членов проектной группы, проведите расчет премии участников проектной деятельности.
 Выделяются 4 группы участников приоритетного проекта: Директор проекта, Руководитель проекта, Руководитель блока мероприятий и Исполнитель. Для всех групп участников проекта используется единая формула вычисления коэффициента премирования на основе КПЭ проекта/этапа проекта, КПЭ блока мероприятий и индивидуального КПЭ, но используются различные удельные веса этих КПЭ.
 Коэффициент премирования участника проекта вычисляется на основе КПЭ по следующей формуле:

$$K_{уч} = КПЭ_{пр} * Вес_{пр} + КПЭ_{бл} * Вес_{бл} + КПЭ_{инд} * Вес_{инд}, \text{ где:}$$

$КПЭ_{пр}$ - КПЭ проекта/этапа проекта;

$КПЭ_{бл}$ - КПЭ блока мероприятий;

$КПЭ_{инд}$ - индивидуальный КПЭ;

$Вес_{пр}$ - удельный вес $КПЭ_{пр}$ в структуре оценки участника проекта (%);

$Вес_{бл}$ - удельный вес $КПЭ_{бл}$ в структуре оценки участника проекта (%);

$Вес_{инд}$ - удельный вес $КПЭ_{инд}$ в структуре оценки участника проекта (%).

Удельные веса КПЭ определяются для 4 групп участников проекта в соответствии с таблицей:

N	Роль на проекте	$Вес_{пр}$	$Вес_{бл}$	$Вес_{инд}$
1.	Директор проекта	100%	0%	0%
2.	Руководитель проекта	80%	20%	0%
3.	Руководитель блока работ	40%	40%	20%
4.	Исполнитель	20%	40%	40%

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

№ п/п	Темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
1	Введение в управление проектами	8	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию</i>
2	Оценка и выбор проекта	8	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Реферат</i>
3	Разработка организационной структуры проекта	8	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка сообщений</i>
4	Планирование проекта	8	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Подготовка презентации «Проект: структура и планирование»</i>
5	Качества эффективного руководителя проекта	8	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Подготовка сообщений</i>
6	Принципы управления командами, работающими над проектом	8	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка презентации «Команда проекта»</i>
7	Управление бюджетом проекта	8	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям</i>
8	Учет и контроль хода реализации проекта	8	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Подготовка сообщений</i>
9	Решение проблем, связанных с осуществлением проекта	8	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Подготовка сообщений</i>
10	Завершение проекта	11	<i>Подготовка презентации «Завершение проекта и оценка его эффективности»</i>
	Подготовка к экзамену	9	<i>Вопросы для подготовки к экзаменационному тестированию</i>
	Всего часов	92	92=83+9

Вопросы для подготовки к экзаменационному тестированию

1. Что такое проект и управление проектом.
2. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.
3. Основные направления развития проектного управления.
4. Классификация типов проектов.
5. Определение цели, задач и стратегии проекта.
6. Окружение проектов.
7. Жизненный цикл проекта. Содержание основных этапов.
8. Методы управления проектами.
9. Структура и этапы составления бизнес-плана (технико-экономического обоснования проекта).
10. Общие принципы построения организационных структур проекта

11. Современный методический инструментарий организационного моделирования проектов.
12. Офис проекта: понятие и принципы проектирования.
13. Источники и организационные формы финансирования проектов.
14. Современная концепция маркетинга в управления проектами.
15. Основные функции управления проектами.
16. Функция планирования: содержание и методы.
17. Основные принципы построения контроля проекта.
18. Завершение проекта.
19. Подсистемы управления проектами.
20. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ.
21. Современные стандарты качества управления проектом.
22. Управление командой проекта.
23. Управление рисками в условиях неопределенности.
24. Понятие и сущность организационного развития.
25. Организация как открытая система.
26. Принципы устойчивости организации во внешней среде. Закономерность перемен. Самоорганизация как следствие хаоса.
27. Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции.
28. Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде.
29. Причины возникновения препятствий и сопротивления изменениям.
30. Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений.
31. Неудачи как неэффективное управление препятствиями. Причины неудач.
32. Роль успеха в реализации изменений. Технология преодоления сопротивления.
33. Роль личности на формирование организационной культуры. Ментальность личности.
34. Зона комфортности. Психологическая готовность к выходу из зоны комфортности.
35. Модель эффективности личности. Закономерности деятельности личности.
36. Взаимосвязь системы заработка и процесса изменений организации.
37. Новая парадигма управления предприятием.
38. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений.
39. Стиль руководства и специфика форм управления при осуществлении изменений.
40. Конфликты как функциональный фактор развития организации в период неустойчивости. Роль руководителя в создании системы управления конфликтами.
41. Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.
42. Типы кадровой политики в условиях изменений.
43. Роль основателя организации. Философия менеджмента и организационная культура.
44. Основные причины сопротивления людей.
45. Иерархия интересов личности. Стратегия защиты собственных интересов
46. Технология изменений. Шаги с 1-го по 3-й.

47. Технология изменений. Шаги с 3-го по 7-й.
48. Технология изменений. Шаги с 8-го по 9-й.
49. Эффективная практика проведения реорганизаций. Примеры.
50. Характеристика работников, составляющие группу сторонников, реализующих изменения на предприятии.

Темы рефератов

1. Современная концепция управления проектами.
2. Перспективные направления проектного управления.
3. Личностные аспекты руководителя проектной группы.
4. Социально-психологические аспекты управления командой проекта.
5. Структура и этапы разработки бизнес-плана (ТЭО) проекта.
6. Организация эффективной деятельности команды проекта.
7. Современные стандарты качества управления проектами.
8. Организационные структуры проектов.
9. Прогнозирование и определение рисков проекта.
10. Формирование миссии, основных целей и стратегии проекта.
11. Методические аспекты разработки стратегии проекта.
12. Существующие стандарты проектного управления.
13. Формирование системы планирования в организации.
14. Особенности внедрения методов проектного управления в организации.
15. Методики оценки эффективности инвестиционного проекта.

Темы сообщений

1. Основные программные продукты, используемые в проектном управлении.
2. Современная концепция управления качеством проекта.
3. Система управления ресурсам проекта.
4. Особенности построения системы контроля за реализацией проекта.
5. Особенности внедрения информационных систем управления проектом.
6. Взаимосвязь жизнеспособности организации и цикличности изменений.
7. Сущность организационной культуры и ее влияние на изменения.
8. Управление изменениями как целостная проблема.
9. Метафоры – как метод изучения организаций.
10. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
11. Организация как социальное тело и его роль в обществе.
12. Организационная культура как мировоззрение предприятия.
13. Эффективная личность как основа успешных изменений.
14. Мировоззрение лидера как определяющий фактор эффективности управления изменениями.
15. Пересмотр отношений с окружающей средой как начало изменений.
16. Особенности командной деятельности в процессе изменений.
17. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.
18. Качество передачи информации и эффективность изменений.
19. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.
20. Особенность конфликтов при изменении организационной культуры.
21. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.
22. Взаимосвязь целей участников изменений как основа системы мотивации.

6. Фонд оценочных средств

Компетенция	Этапы формирования (семестр)	Дисциплины, практики, НИР, ГИА	Критерии	Показатели (по уровням)
ПК–6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	8	Б1.В.15 Управление проектами	Знаниевый	<p>«Отлично» Знает основные принципы управления проектом, этапы жизненного цикла проекта, способы планирования проекта и оценки его бюджета.</p> <p>«Хорошо» В целом знает основные принципы управления проектом, этапы жизненного цикла проекта, способы планирования проекта и оценки его бюджета.</p> <p>«Удовлетворительно» Знает не в полном объёме основные принципы управления проектом, этапы жизненного цикла проекта, способы планирования проекта и оценки его бюджета.</p> <p>«Неудовлетворительно» Не знает основные принципы управления проектом, этапы жизненного цикла проекта, способы планирования проекта и оценки его бюджета.</p>
			Деятельностный	<p>«Отлично» Умеет планировать, организовывать и контролировать проектную деятельность.</p> <p>Владеет навыками участия в управлении проектом.</p> <p>«Хорошо» В целом умеет планировать, организовывать и контролировать проектную деятельность.</p> <p>В целом владеет навыками участия в управлении проектом.</p> <p>«Удовлетворительно» Умеет не в полном объёме планировать, организовывать и контролировать проектную деятельность.</p> <p>Владеет не в полном объёме навыками участия в управлении проектом.</p> <p>«Неудовлетворительно» Не умеет планировать, организовывать и контролировать проектную деятельность.</p> <p>Не владеет навыками участия в управлении проектом.</p>
ПК–7 – владение навыками поэтапного	8	Б1.В.15 Управление	Знаниевый	<p>«Отлично» Знает методический инструментарий реализации управленческих</p>

<p>контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p>		<p>проектами</p>		<p>решений в области функционального менеджмента при реализации проектов. <i>«Хорошо»</i> В целом знает методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента при реализации проектов. <i>«Удовлетворительно»</i> Знает не в полном объёме методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента при реализации проектов. <i>«Неудовлетворительно»</i> Не знает методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента при реализации проектов.</p>
				<p>Деятельностный <i>«Отлично»</i> Умеет достигать высокой согласованности действий команды при выполнении конкретных проектов и работ. Владеет навыками поэтапного контроля реализации проектов и условий заключаемых соглашений. <i>«Хорошо»</i> В целом умеет достигать высокой согласованности действий команды при выполнении конкретных проектов и работ. В целом владеет навыками поэтапного контроля реализации проектов и условий заключаемых соглашений. <i>«Удовлетворительно»</i> Умеет не в полном объёме достигать высокой согласованности действий команды при выполнении конкретных проектов и работ. Владеет не в полном объёме навыками поэтапного контроля реализации проектов и условий заключаемых соглашений. <i>«Неудовлетворительно»</i> Не умеет достигать высокой согласованности действий команды при выполнении конкретных проектов и работ. Не владеет навыками поэтапного контроля реализации проектов и условий заключаемых соглашений.</p>

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

I. Требования к реферату и критерии оценки

1. В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса.

2. Структура реферата должна включать титульный лист (на титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, год написания работы); содержание; введение, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы; основную часть, содержащую суть проблемы и пути ее решения; заключение, где формулируются выводы и предложения; библиографический список.

3. Реферат выполняется студентом самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной науке, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем реферата. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

4. Объем реферата – от 5 до 10 страниц печатного текста. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – полуторный; поля: верхнее и нижнее – 2, правое – 3, левое – 1 или 1,5; сноски подстрочные. Страницы должны быть пронумерованы.

5. Реферат оценивается преподавателем по пятибалльной шкале. При получении отрицательной оценки работа отдается студенту на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

Показатели и критерии оценки:

- полнота раскрытия темы;
 - соблюдение требований к структуре;
 - соблюдение требований к изложению материала;
 - соблюдение требований к оформлению и объёму реферата.
- «зачтено» - от 75 до 100% правильно выполненного задания;
«не зачтено» - менее 75% правильно выполненного задания.

II. Требования к подготовке сообщений и критерии оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Задачи:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Показатели и критерии оценки:

- полнота раскрытия темы;
- структурированность;
- свободное владение материалом;
- соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.
 - «зачтено» - от 75 до 80% правильно выполненного задания;
 - «не зачтено» - менее 75% правильно выполненного задания.

III. Требования к презентации и критерии оценки

Подготовка презентации «Проект: структура и планирование»

Подготовка презентации «Команда проекта»

Подготовка презентации «Завершение проекта и оценка его эффективности»

Требования к презентации

1. Структура презентации должна включать титульный лист (на титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы, свою фамилию и инициалы, год написания работы); содержание; основную часть, содержащую суть анализа вопроса; библиографический список.

2. Презентация выполняется студентом самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной науке, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Рекомендуется включать схемы и таблицы, рекламные фото и видео, если они помогают раскрыть основное содержание исследования. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

3. Объем презентации – от 7 до 15 слайдов.

4. При получении отрицательной оценки работа отдается студенту на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

Критерии оценивания презентаций:

Показатели и критерии оценки:

- полнота раскрытия темы – от 0 до 3 баллов;
- соблюдение требований к структуре – от 0 до 3 баллов;
- соблюдение требований к изложению материала – от 0 до 3 баллов;
- соблюдение требований к оформлению и объёму презентации – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично; 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«зачтено» - от 7 до 12 баллов;

«не зачтено» - 6 и менее баллов.

IV. Вопросы для подготовки к экзаменационному тестированию

1. Что такое проект и управление проектом.
2. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.
3. Основные направления развития проектного управления.
4. Классификация типов проектов.
5. Определение цели, задач и стратегии проекта.
6. Окружение проектов.
7. Жизненный цикл проекта. Содержание основных этапов.
8. Методы управления проектами.

9. Структура и этапы составления бизнес-плана (технико-экономического обоснования проекта).
10. Общие принципы построения организационных структур проекта
11. Современный методический инструментарий организационного моделирования проектов.
12. Офис проекта: понятие и принципы проектирования.
13. Источники и организационные формы финансирования проектов.
14. Современная концепция маркетинга в управления проектами.
15. Основные функции управления проектами.
16. Функция планирования: содержание и методы.
17. Основные принципы построения контроля проекта.
18. Завершение проекта.
19. Подсистемы управления проектами.
20. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ.
21. Современные стандарты качества управления проектом.
22. Управление командой проекта.
23. Управление рисками в условиях неопределенности.
24. Понятие и сущность организационного развития.
25. Организация как открытая система.
26. Принципы устойчивости организации во внешней среде. Закономерность перемен. Самоорганизация как следствие хаоса.
27. Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции.
28. Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде.
29. Причины возникновения препятствий и сопротивления изменениям.
30. Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений.
31. Неудачи как неэффективное управление препятствиями. Причины неудач.
32. Роль успеха в реализации изменений. Технология преодоления сопротивления.
33. Роль личности на формирование организационной культуры. Ментальность личности.
34. Зона комфортности. Психологическая готовность к выходу из зоны комфортности.
35. Модель эффективности личности. Закономерности деятельности личности.
36. Взаимосвязь системы заработка и процесса изменений организации.
37. Новая парадигма управления предприятием.
38. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений.
39. Стиль руководства и специфика форм управления при осуществлении изменений.
40. Конфликты как функциональный фактор развития организации в период неустойчивости. Роль руководителя в создании системы управления конфликтами.
41. Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.
42. Типы кадровой политики в условиях изменений.
43. Роль основателя организации. Философия менеджмента и организационная культура.

44. Основные причины сопротивления людей.
45. Иерархия интересов личности. Стратегия защиты собственных интересов
46. Технология изменений. Шаги с 1-го по 3-й.
47. Технология изменений. Шаги с 3-го по 7-й.
48. Технология изменений. Шаги с 8-го по 9-й.
49. Эффективная практика проведения реорганизаций. Примеры.
50. Характеристика работников, составляющие группу сторонников, реализующих изменения на предприятии.

V. Примерные вопросы и критерии оценки экзаменационного теста

1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

- 1- проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;
- 2- проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
- 3- процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
- 4- процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.

2. Окружение проекта – это ...

- 1- среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта;
- 2- совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;
- 3- группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
- 4- местоположение реализации проекта и близлежащие районы.

3. На стадии разработки проекта - ...

- 1- расходуется 9-15% ресурсов проекта;
- 2- расходуется 65-80% ресурсов проекта;
- 3- расходуется 75-90% ресурсов проекта;
- 4- ресурсы проекта не расходуются.

4. Проект – это ...

- 1- инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;
- 2- ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией;
- 3- группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
- 4- совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели.

5. Наибольшее влияние на проект оказывают ...

- 1- экономические и правовые факторы;
- 2- экологические факторы и инфраструктура;
- 3- культурно-социальные факторы;
- 4- политические и экономические факторы.

6. Предметная область проекта – это...

- 1- совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть

обеспечено в рамках осуществляемого проекта;
2- результаты проекта;
3- местоположение проектного офиса;
4- группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей.
Ключ: 1-3; 2-1; 3-1; 4-2; 5-1; 6-1.

Всего в экзаменационном тесте 10 вопросов.

Критерии оценки экзаменационного теста

«отлично» - 10 баллов

«хорошо» - 8–9 баллов

«удовлетворительно» - 6–7 баллов

«неудовлетворительно» - 5 и менее баллов

Положительная оценка на экзамене ставится в случае получения студентом оценки «зачтено» по всем формам самостоятельной работы, предусмотренным программой.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489197>
2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468486>

Дополнительная

3. Алексанов, Д. С. Управление проектами в АПК : учебник для вузов / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Н. В. Чекмарева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15176-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487712>
4. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489513>
5. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11191-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493916>

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. <http://cbrand.ru> – специализированный интернет-портал – проект CreateBrand.
2. <http://ru.wikipedia.org> – свободная энциклопедия Википедия.
3. <http://www.consultant.ru/> – сайт СПС КонсультантПлюс.
4. <http://www.officemart.ru> – справочно-аналитический ресурс обеспечения офиса.
5. www.e-management.ru – консультационный центр развития бизнеса.
6. <http://window.edu.ru> – федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по подготовке презентаций

Создание презентации

Презентация представляет собой документ, созданный в каком-либо конструкторе для создания мультимедийных презентаций (в нашем случае это PowerPoint), и состоящий из определенной последовательности страниц, содержащих текстовую, графическую, видео и аудио информацию.

Страницы презентаций PowerPoint называются слайдами. Каждая презентация состоит из множества слайдов, находящихся в одном файле.

Презентация – помощник в проведении доклада, защиты, выступления, презентации проекта.

Презентация – краткое содержание вашего выступления в схемах, рисунках, картинках, коротких названиях, ключевых словах.

Вначале подготовьте устную защиту вашего проекта, согласно требованиям, включая основные этапы (цели, задачи, этапы, результаты и др.). Потом подберите иллюстрации к своему тексту, сформируйте презентацию

Процесс создания презентации состоит из трех этапов:

1. Планирование презентации – это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала.
2. Разработка презентации – методологические особенности подготовки слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации.
3. Репетиция презентации – это проверка и отладка созданной презентации.

Требования к формированию компьютерной презентации

1. Компьютерная презентация должна содержать начальный и конечный слайды;
2. Структура компьютерной презентации должна включать оглавление, основную и резюмирующую части;
3. Каждый слайд должен быть логически связан с предыдущим и последующим;
4. Слайды должны содержать минимум текста (на каждом не более 10 строк);
5. Необходимо использовать графический материал (включая картинки), сопровождающий текст (это позволит разнообразить представляемый материал и обогатить доклад выступающего студента);
6. Компьютерная презентация может сопровождаться анимацией, что позволит повысить эффект от представления доклада (но акцент только на анимацию недопустим, т.к. злоупотребление им на слайдах может привести к потере зрительного и смыслового контакта со слушателями);

7. Время выступления должно быть соотнесено с количеством слайдов из расчета, что компьютерная презентация, включающая 10—15 слайдов, требует для выступления около 7—10 минут.

Подготовленные для представления доклады должны отвечать следующим требованиям:

1. Цель доклада должна быть сформулирована в начале выступления;
2. Выступающий должен хорошо знать материал по теме своего выступления, быстро и свободно ориентироваться в нем;
3. Недопустимо читать текст со слайдов или повторять наизусть то, что показано на слайде;
4. Речь докладчика должна быть четкой, умеренного темпа;
5. Докладчик должен иметь зрительный контакт с аудиторией;
6. После выступления докладчик должен оперативно и по существу отвечать на все вопросы аудитории (если вопрос задан не по теме, то преподаватель должен снять его).

Требования к оформлению презентаций

1. Продумайте план презентации заранее. Не забывайте об обязательных разделах:
 - Титульная страница (первый слайд);
 - Введение;
 - Основная часть презентации (обычно содержит несколько подразделов);
 - Заключение.

2. Оформление презентации

Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Если выбрали для заголовков синий цвет и шрифт «Cambria», на всех слайдах заголовки должны быть синими и Камбрия. Выбрали для основного текста шрифт «Calibri», то всех слайдах придётся использовать его.

3. Цвет фона презентации

На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста. Обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования). Следите за тем, чтобы текст не сливался с фоном, учитывайте, что на проекторе контрастность будет меньше, чем у вас на мониторе.

Лучший фон – белый (или близкий к нему), а лучший цвет текста – черный (или очень темный нужного оттенка). Имейте в виду что, черный цвет фона имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

4. Содержание и расположение текстовой информации, шрифт

Используйте короткие слова и предложения.

Размер шрифта: 24–54 пункта (заголовки), 18–36 пунктов (обычный текст);

Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;

Тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем. Всегда указывайте заголовок слайда (каждого слайда презентации). Отвлёкшийся слушатель в любой момент должен понимать, о чём сейчас речь в вашем докладе!

Курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Если на слайде имеется картинка, надпись должна располагаться под ней. Избегайте сплошной текст. Лучше использовать маркированный и нумерованный списки.

Помните, что экран, на котором вы будете показывать презентацию, скорее всего, будет достаточно далеко от зрителей. Презентация будет выглядеть меньше, чем на вашем экране во время создания.

Отойдите от экрана компьютера на 2–3 метра и попытайтесь прочесть текст в презентации. Если слайды читаются с трудом, увеличивайте шрифт. Если текст не вмещается на один слайд, разбейте его на 2, 3 и более слайдов (главное, чтобы презентация была удобной для просмотра).

5. Объем информации

Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Не полностью заполненный слайд лучше, чем переполненный.

Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.

Делайте слайд проще. У аудитории всего около минуты на его восприятие.

Общие рекомендации

ОФОРМЛЕНИЕ СЛАЙДОВ	
Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).
Фон	Для фона выбирайте более холодные тона (синий, зеленый).
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).
Анимационные эффекты	Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ	
Содержание информации	Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.
Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.
Шрифты	Для заголовка – не менее 24. Для информации – не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание. Прописные буквы читаются хуже строчных.
Способы выделения информации	Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.
Объем информации	Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.
Виды слайдов	Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с диаграммами.

9. Перечень информационных технологий

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

10. Материально-техническая база

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

Владелец: Артеменков Михаил Николаевич

Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023