Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 06.06.2026 12:28:08
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Полиграфический факультет

УТВЕРЖДАЮ

Декан Полиграфического факультета

_____/Нагорнова И.В./

«26» февраля 2026 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Проектное управление стратегическим развитием организации»

Направление подготовки
27.04.02 – «Управление качеством»
Профиль
«Технологический консалтинг»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
Очная

Москва
2026 г.

Разработчик(и):

Доцент, к.э.н.  /О.В. Кублашвили/

Согласовано:
Заведующий кафедрой
«Технологии и управление качеством в
полиграфическом и упаковочном производстве», к.т.н.  /Ф.А. Доронин/

Содержание

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 3

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы 4

3 Структура и содержание дисциплины 4

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость 4

3.2 Тематический план изучения дисциплины 5

3.3 Содержание разделов дисциплины 5

3.4 Практические занятия 8

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 8

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение .....

4.2 Основная литература .....

4.3 Дополнительная литература .....

4.4 Электронные образовательные ресурсы 8

4.5 Лицензионное программное обеспечение 8

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 9

5 Материально-техническое обеспечение 10

6 Методические рекомендации 10

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 10

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 11

7 Фонд оценочных средств по дисциплине 12

7.1. Формы контроля и оценивания результатов обучения 12

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения 13

7.3 Оценочные средства 16

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель – формирование компетенций у обучающихся, позволяющих эффективно управлять стратегическим развитием организации посредством грамотного планирования и реализации стратегических проектов. Знание принципов и методик проектного управления помогает специалистам грамотно распределять ресурсы, минимизировать риски и достигать высоких результатов в развитии бизнеса. Понимание процессов разработки, внедрения и контроля стратегических проектов обеспечивает долгосрочный успех и устойчивость организации в условиях динамичной внешней среды

Основные задачи дисциплины:

- Изучить основы стратегического управления, включая методы анализа, модели стратегий и инструменты принятия управленческих решений.
- Освоить методики стратегического анализа внешней среды, оценки рисков и разработки эффективных мер реагирования на изменения рынка.
- Овладеть инструментами проектирования и управления проектами, необходимыми для реализации стратегий роста и повышения эффективности организации.
- Научиться интегрировать полученные знания и умения в реальные процессы стратегического управления организациями разного уровня и профиля деятельности.

Обучение по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1. Разрабатывает концепцию управления проектом на всех этапах его жизненного цикла в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель и пути достижения, задачи и способы их решения, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. ИУК-2.2. Разрабатывает план реализации проекта в соответствии с существующими условиями, необходимыми ресурсами, возможными рисками и распределением зон ответственности участников проекта. ИУК- 2.3. Осуществляет мониторинг реализации проекта на всех этапах его жизненного цикла, вносит необходимые изменения в план реализации проекта с учетом количественных и качественных параметров достигнутых промежуточных результатов.
ОПК-8 Способен анализировать и находить новые способы управления изменениями, необходимыми для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества	ИОПК-8.1 Анализирует внутренние и внешние факторы, влияющие на изменения в системе менеджмента качества; оценивает соответствие процессов и продукции актуальным нормативным требованиям и стандартам. ИОПК-8.2 Использует современные методы управления изменениями, формирует обоснованные предложения по совершенствованию процессов в системе менеджмента качества, оценивает риски и последствия изменений. ИОПК-8.3 Оценивает характер и динамику изменений, осуществляет корректирующие действия с целью достижения плановых или желательных показателей качества продукции, процессов, систем.

	ИОПК-8.4 Анализирует результаты внедрённых изменений, вносит корректировки для повышения их эффективности, разрабатывает регламенты и методических рекомендаций по управлению изменениями.

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений.

Взаимосвязи дисциплины в структуре ОПОП:

результаты изучения дисциплин	контент «Проектное управление стратегическим развитием организации»	**для освоения последующих дисциплин**
		• Средства и методы планирования и управления качеством высокотехнологичных производств • Системы поддержки принятия решений • Жизненный цикл внедрения новых технологий • Управление производительностью и эффективностью • Конвергенция технологий и цифровая трансформация • Управление изменениями в технологических проектах

смежные дисциплины (параллельное изучение)

- Управление рисками и системный анализ
- Управление производственно-технологическими системами
- Цифровые инструменты и искусственный интеллект в профессиональной деятельности

3 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часа).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очной формы обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
			1
1	**Аудиторные занятия (всего)**	**32**	32
1.1	В том числе:		
1.1.1	лекции	16	16
1.1.2	практические занятия (ПЗ)	16	16
2	**Самостоятельная работа (всего)**	**76**	76
2.1	В том числе:		
2.1.1	решение кейс-задач	18	18
2.1.2	выполнение групповых проектных заданий	18	18
2.1.2	подготовка к практическим занятиям	10	10
2.1.2	тестирование	10	10
3	**Вид промежуточной аттестации – зачет**	**20**	**20**
4	**Общая трудоемкость час / зач. ед.**	**108/3**	**108/3**

3.2 Тематический план изучения дисциплины

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоёмкость *(в часах)*	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятельная работа обучающихся
		Всего	лекции	практические занятия	
1.	**Раздел 1. Теоретико-методологические основы стратегического управления проектами.**	28	6	6	16
2.	Тема 1.1 ***Основные аспекты управления проектами.***	8	2	2	4
3.	Тема 1.2 ***Стратегический основы управления организацией***	10	2	2	6
4.	Тема 1.3 ***Система менеджмента проектной деятельности***	10	2	2	6
5.	**Раздел 2 Построение эффективной структуры управления проектами**	40	6	6	28
6.	Тема 2.1 ***Управление бюджетом и ресурсами проекта***	14	2	2	10
7.	Тема 2.2 ***Стратегические альтернативы***	14	2	2	10
8.	Тема 2.3 ***Организация и реализация стратегических проектов***	12	2	2	8
9.	**Раздел 3 Оценка и совершенствование стратегического управления проектами**	20	4	4	12
10.	Тема 3.1 ***Стратегические компетенции организаций***	10	2	2	6
11.	Тема 3.2 ***Повышение эффективности управления проектами***	10	2	2	6
Всего		**88**	**16**	**16**	**56**
зачет		**20**	**-**	**-**	**20**
Итого		**108**	**16**	**16**	**76**

3.3 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Теоретико-методологические основы стратегического управления проектами

Тема 1.1 Основные аспекты управления проектами

Цели управления проектом. Связь между разработкой проекта и его осуществлением. Источники идей проекта (национальные планы и программы, возможности, открывающиеся на рынке, наличие ресурсов, новые технологии и т.д.). Предварительная идентификация идеи проекта. Определение средств осуществления проекта, рынков, технологий, места размещения, получателей выгоды от проекта и вероятных институциональных механизмов. Основные классификационные признаки проектов. Определение проекта. Аспекты проекта: сроки, бюджет и качество результата. Четыре функции управления проектом. Жизненный цикл проекта. Области особого внимания при подготовке проекта: долгосрочность, безопасность для окружающей среды, социальные факторы.

.

Тема 1.2 Стратегический основы управления организацией

Стратегическое планирование и стратегическое управление. Функции и принципы стратегического планирования. Стратегический подход к моделированию бизнес-процессов. Процессы системы менеджмента проектной деятельности: процессы управления портфелями проектов, включая интеграцию с процессами стратегического планирования; процессы управления программами; процессы управления проектами. Стратегический анализ его значение, задачи и функции. Требования, предъявляемые к стратегическому анализу. Источники информации для проведения стратегического анализа. Состав и содержание работ по проведению стратегического анализа. Алгоритм стратегического менеджмента. Основные 5 действий стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и определение миссии организации, постановка стратегических целей и задач для их достижения, планирование стратегии, реализация стратегии, оценка результатов, внесение изменений в стратегический план или методы его реализации. Факторы успеха, содействующие достижению целей. Взаимосвязь целей и факторов успеха при формировании предпочтительных направлений деятельности предприятий. Стратегическая гибкость предприятия в условиях нестабильности и неожиданного возникновения стратегических проблем. Уязвимость предприятия и распределение риска в его деятельности.

Тема 1.3 Система менеджмента проектной деятельности

Проектная деятельность и менеджмент проектной деятельности в организации. Руководство проектной деятельностью в организации. Модель системы менеджмента проектной деятельности в организации. Требования к системе менеджмента проектной деятельности в организации. Организационные структуры системы менеджмента проектной деятельности. Персонал системы менеджмента проектной деятельности. Система обеспечения компетентности персонала. Система проектной мотивации персонала. Информационная система управления проектной деятельностью. Система поддержки и развития проектной деятельности. Взаимосвязь системы менеджмента проектной деятельности с другими системами менеджмента.

Раздел 2. Построение эффективной структуры управления проектами

Тема 2.1 Управление бюджетом и ресурсами 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. Принципы разработки проекта (преемственность, эффективность, интенсивность, надежность, жизнеспособность, простота, управляемость, осмысленность, участие). Бизнес-план. Сетевое планирование: составление сетевого графика проекта, выявление критического пути и резервов времени выполнения отдельных работ проекта. Определение и разработка компонентов проекта. Выбор технологий реализации проекта. Разработка организационной структуры проекта и подготовка предложений по механизму управления. Календарное планирование проектов (диаграмма Ганта). Вероятностная оценка времени выполнения проекта. Оценка затрат по проекту, оценка непредвиденных расходов. Оптимизация графика по критерию «затраты-время».

Тема 2.2 Стратегические альтернативы

Определение стратегических альтернатив. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии. Области выработки стратегии поведения организации полиграфического и упаковочного производства. Классификация стратегий по различным признакам, их виды и характеристика. Основные признаки, выработки стратегии поведения организации на рынке: по уровню принятия решений; характеризующие внутренний потенциал организации, в зависимости от силы отраслевой позиции организации на рынке, в зависимости от степени «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе; по масштабу действия. Внешняя среда организации: факторы прямого (потребители, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, государственные органы и законы) и косвенного воздействия (состояние экономики, научно-

технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, международные события). Влияние факторов внешней среды на организацию. Оценка внутренней среды организации: сущность цели и принципы. Факторы внутренней среды (технология, персонал, ресурсы, научно – исследовательские и опытно – конструкторские работы, финансы, маркетинг, стратегические единицы бизнеса). Параметры оценки факторов внутренней среды. Модель «Семи – С» (стратегия, суммированные навыки персонала, совместные ценности, структура, системы, сотрудники, стиль). Этапы процесса разработки прогноза. Сценарии поведения центра. Формирование политики развития предприятий. Условия, влияющие на выбор направлений деятельности. Целевая направленность предприятия и факторы его успеха. Принципы самостоятельности предприятия. Состояние экономики в целом. Потенциальные возможности предприятия. Потенциальные приоритеты общества и отдельных потребителей. Альтернативные варианты поведения предприятий.

Тема 2.3 Организация и реализация стратегических проектов

Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения) Управление процессом реализации стратегии предприятия. Взаимосвязь (преемственность) этапов формирования стратегии с этапом ее реализации. Интеграция разработанной стратегии с соответствующими структурными звеньями и направлениями деятельности. Зависимость успеха реализации стратегии от активности ее поддержки руководством предприятия. Наличие информации, адекватной проблемам, решаемым при достижении стратегических приоритетов.

Раздел 3. Оценка и совершенствование стратегического управления проектами

Тема 3.1 Стратегические компетенции организаций

Стратегически значимые для организации направления деятельности, в которых она наиболее сильна, проявляются в конкурентных преимуществах по сравнению с другими участниками в определенной сфере деятельности. Для выявления отличительной компетенции фирмы - VRIO-анализ. Возможность имитации отличительных компетенций. Информационно-функциональная модель управления процессом реализации стратегий развития предприятия. Управление в условиях возникновения неожиданных изменений. Модели описания управленческой реакции на неожиданные изменения: активное, реактивное и плановое управление. Решение проблем при различных моделях стратегической реакции на изменения. Сильные и слабые сигналы внешней среды в стратегическом управлении. Выявление и оценка степени важности и последствий сигналов на деятельность предприятия. Диагностика готовности предприятия к возможным изменениям во внешней среде. Управление на предприятии по сильным и слабым сигналам. Управление сопротивлением на предприятии. Методы контроля за сопротивлением изменениям. Мотивация изменений и методы управления сопротивлением в процессе формирования и реализации стратегии.

Тема 3.2 Повышение эффективности управления проектами

Диагностика экономического состояния и оценка потенциальных возможностей предприятия, уровня технического и организационного развития. Причины, вызывающие негативные последствия, в развитии предприятия. Варианты решения ключевых проблем. Сценарии оценки потенциала предприятия. Оценка достаточности производственного и научного потенциала, возможностей в маркетинге и финансах. Оценка потенциальных возможностей действующей организационной структуры управления и организационного потенциала.

3.4 Практические занятия

Раздел 1	**Теоретико-методологические основы стратегического управления проектами**
Кейс	*Взаимосвязь системы менеджмента проектной деятельности с другими системами менеджмента*
Раздел 2	**Построение эффективной структуры управления проектами**
Кейсы	*Календарное планирование проектов*
	«Бизнес-модель проекта»
Раздел 3	Оценка и совершенствование стратегического управления проектами
Кейс	*««Оценка эффективности проекта»»*
	*«У*спешные практики реализации проектной деятельности»

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

В рамках изучение дисциплины курсовой проект не предусмотрен.

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

1. Гражданский кодекс РФ
1. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ
2. ГОСТ Р 62198-2015 «Проектный менеджмент. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 25 ноября 2015 года №1910-ст)
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 года №1391-ст)
4. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от от 22 декабря 2011 года №1582-ст)
5. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов», (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от от 22 декабря 2011 года №1583-ст)
6. ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой, (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года №1584-ст)

4.2 Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568046.
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560127
3. Горбашко, Е. А. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568979

4. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560386

4.3 Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581850.
2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/580479.
3. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562602
4. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581725

4.4 Электронные образовательные ресурсы

Электронный образовательный ресурс размещен в СДО Московского Политеха: https://online.mospolytech.ru/local/crw/course.php?id=1864

4.5 Лицензионное программное обеспечение

1. R7 Office
2. https://webinar.ru/ экосистема сервисов для онлайн-коммуникаций
3. Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (виртуальная обучающая среда Moodle)
4. www.figma.com Онлайн сервис

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Российская национальная библиотека http://www.nlr.ru
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» https://biblioclub.ru/index.php
3. Электронная библиотека http://books.atheism.ru/philosophy/
4. Научная электронная библиотека http://www.elibrary.ru
5. Российская государственная библиотека http://www.rsl.ru
6. ЭБС Znanium («Знаниум») https://znanium.ru/
7. ЭБС «Юрайт» https://urait.ru

5 Материально-техническое обеспечение

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащённая комплектом технических средств для презентации (трансляции) учебных материалов.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Аудитория для лиц с ОВЗ.
4. Компьютерный класс, аудитория для самостоятельной работы и курсового проектирования.

6 Методические рекомендации

Методика преподавания дисциплины «Проектное управление стратегическим развитием организации» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- проведение занятий лекционного типа;
- подготовка к выполнению практических работ;
- решение кейс-задач;
- выполнение групповых проектных заданий с применением игрового формата;
- организация и проведение текущего контроля знаний обучающихся в формате, наиболее полно диагностирующим уровень сформированности компетенций в зависимости от уровня и базовых навыков обучающихся.

При проведении лекционных и практических занятий, текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации» целесообразно использовать следующие образовательные технологии:

1. По ряду разделов дисциплины предусмотрено проведение групповых и индивидуальных комплексных работ, выявляющих междисциплинарные связи и общие компетенции.

2. На практических занятиях используются форматы страт-сессий и кейс-игр для оценки навыков не только предметной области, но и аналитического мышления и командной работы, а также умений работать с информацией. Применяется активный формат разбора практических кейсов, организация работы в мини-группах для освоения практических навыков и актуальных умений профессиональных коммуникаций, формирования аргументированной позиции, декомпозиции проблем и аналитических задач.

3. Лекционный материал предоставлен в свободном доступе, структурирован и визуализирован для удобства освоения и восприятия, размещен в цифровой среде вуза.

4. Для расширения знаний и навыков автор образовательного контента (лектор) может подключать к смежным авторским электронным курсам (при наличии полномочий).

5. Реализация практической подготовки возможна с привлечением индустриальных партнеров, экспертов, практиков, чья компетенция не противоречит требованиям ОПОП.

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков.

Дисциплина «Проектное управление стратегическим развитием организации» формирует у обучающихся компетенций УК-2, ОПК-8. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и

практических занятий по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 27.04.02 Управление качеством.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Проектное управление стратегическим развитием организации» рассматривается в п.3.2 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации» представлена в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Примерные типы кейс-задач и проектных заданий, а также варианты тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к промежуточной аттестации по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Проектное управление стратегическим развитием организации», приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, решение кейс-задач, тестирование. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является зачет, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации» осуществляется в следующих формах:

- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.6 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Проектное

управление стратегическим развитием организации». Список основной и дополнительной литературы по дисциплине приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации» проходит в форме зачета. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации» и критерии оценки ответа обучающегося на зачете для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

7 Фонд оценочных средств по дисциплине

7.1. Формы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**	**Форма контроля**	**Этапы формирования (разделы дисциплины)**
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1. Разрабатывает концепцию управления проектом на всех этапах его жизненного цикла в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель и пути достижения, задачи и способы их решения, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. ИУК-2.2. Разрабатывает план реализации проекта в соответствии с существующими условиями, необходимыми ресурсами, возможными рисками и распределением зон ответственности участников проекта. ИУК- 2.3. Осуществляет мониторинг реализации проекта на всех этапах его жизненного цикла, вносит необходимые изменения в план реализации проекта с учетом количественных и качественных параметров достигнутых промежуточных результатов.	Промежуточный контроль: зачет Текущий контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование	раздел 1-3
ОПК-8 Способен анализировать и находить новые способы управления изменениями, необходимыми для обеспечения постоянного соответствия требованиям	ИОПК-8.1 Анализирует внутренние и внешние факторы, влияющие на изменения в системе менеджмента качества; оценивает соответствие процессов и продукции актуальным нормативным требованиям и стандартам. ИОПК-8.2 Использует современные методы управления изменениями, формирует обоснованные	Промежуточный контроль: зачет Текущий контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи;	раздел 1-3

качества	предложения по совершенствованию процессов в системе менеджмента качества, оценивает риски и последствия изменений. ИОПК-8.3 Оценивает характер и динамику изменений, осуществляет корректирующие действия с целью достижения плановых или желательных показателей качества продукции, процессов, систем. ИОПК-8.4 Анализирует результаты внедрённых изменений, вносит корректировки для повышения их эффективности, разрабатывает регламенты и методических рекомендаций по управлению изменениями.	проектные задания тестирование	

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

7.2.1 Критерии оценки ответа на зачете

(формирование компетенции УК-2, индикаторы ИУК-2.1, ИУК-2.2, ИУК-2.3, и ОПК-8, индикаторы ИОПК-8.1, ИОПК-8.2, ИОПК-8.3, ИОПК-8.4)

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

Шкала оценивания	Описание
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Обучающийся демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице п. 7.1 показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице п.7.1 показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

7.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции УК-2, индикаторы ИУК-2.1, ИУК-2.2, ИУК-2.3, и ОПК-8, индикаторы ИОПК-8.1, ИОПК-8.2, ИОПК-8.3, ИОПК-8.4)

«5» (отлично): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

7.2.3 Критерии оценки кейс-задач и проектных решений

(формирование компетенции УК-2, индикаторы ИУК-2.1, ИУК-2.2, ИУК-2.3, и ОПК-8, индикаторы ИОПК-8.1, ИОПК-8.2, ИОПК-8.3, ИОПК-8.4)

«5» (отлично): материал подобран корректно, его актуальность и достаточность для проектного решения допустима и обоснована. Соответствие материала целеполаганию высокое. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Структура работы качественно продумана, отражает проектное решение в полном объеме. Логика изложения последовательная с корректной расстановкой акцентов. Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления документации проекта, докладов и презентаций. Графические объекты авторские. Сформулированы качественные выводы, определены индустриальные проблемы технологического, организационно-производственного и практического характера. Предложены авторские обоснованные варианты их решения. Проведена оценка реалистичности и эффективности предложенных вариантов решения проблем.

«4» (хорошо): материал избыточен или недостаточен для развития проектной концепции/ решения кейса Нарушение прав иных авторов отсутствует. Структура работы сбалансирована. Логика изложения имеет изъяны. Работа оформлена с незначительными нарушениями. Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления документации проекта, докладов и презентаций. Графические объекты в целом авторские с элементами заимствования. В целом, выводы и рекомендации обоснованы и сформулированы корректно, но не все выводы носят проектный характер и отвечают индустриальной специфике. В целом даны обоснованные ответы по сущности задания, вместе с тем допущены неточности и слабая аргументация выдвинутых предложений/решений.

«3» (удовлетворительно): Материал косвенно соответствует поставленным задачам, глубокого критического анализа не проводилось. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Недостаточно выдержана структура исследования/решения. Отсутствует обоснование методологии разработки. Низкий уровень визуализации работы. Работа оформлена с нарушениями. В работе имеются необоснованные выводы и рекомендации. Не предложены варианты решения выявленных проблем. Продемонстрированы относительные знания, недостаточное понимание сути решения. Отмечено наличие грубых ошибок в ответах на вопросы задания.

«2» (неудовлетворительно): нарушение авторских прав отсутствует. Структура работы не соответствует тематики. Отсутствует обоснование методологии проектной работы. Поставленные задачи не соответствуют структуре работы. Работа оформлена с нарушениями, стиль изложения не соответствует требуемому в рамках задания. Низкий уровень визуализации с высокой долей заимствования. Выводы не обоснованы, рекомендации отсутствуют. Поверхностные знания, непонимание сути проектного решения.

7.2.4 Критерии оценки тестирования

(формирование компетенции УК-2, индикаторы ИУК-2.1, ИУК-2.2, ИУК-2.3, и ОПК-8, индикаторы ИОПК-8.1, ИОПК-8.2, ИОПК-8.3, ИОПК-8.4)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставляемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

«5» (отлично): тестируемый демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«4» (хорошо): тестируемый в целом демонстрирует системные теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«3» (удовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, он владеет некоторыми терминами и на вопросы теста реагирует достаточно медленно.

«2» (неудовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

7.2.5. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	**Оценка**	**Пояснение**
Высокий	«5» (отлично)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	«4» (хорошо)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетвори-тельный	«3» (удовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетвори-тельный	«2» (неудовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы

7.2.6 Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность

комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примеры практических заданий:

Кейс-задача 1.

Оценить эффективность инвестиционного проекта при двух вариантах цены капитала. Исходные данные для расчета представлены в таблице 2

Таблица 2. – Исходные данные для расчета

Год реализации проекта	Данные по годам				
	1	2	3	4	5
Величина денежного потока, млн. руб.	-1200	300	650	700	450
Цена капитала,% (вариант а)	-	12	13	14	15
Цена капитала (вариант б),%	-	12	12	12	12

Образец выполнения

Рассчитаем чистый дисконтированный доход от проекта по варианту б:

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле:

$$ЧДД = \sum_{i=1}^{n} \frac{Д_i - З_i}{(1+k)^i}$$

где:

ЧДД – чистый дисконтированный доход;

$Д_i$ – Доход от проекта за i-тый год;

$З_i$ – Затраты на проект за i-тый год;

k – ставка дисконта (цена капитала) в виде коэффициента;

n – число лет проекта;

i – изменяется от 1 до n.

ЧДД= $-1200+300/1{,}12^2+650/1{,}12^3+700/1{,}12^4+450/1{,}12^5$

ЧДД=202

Чистый дисконтированный доход от проекта по варианту б положителен

Кейс-задача 2.

Организация рассматривает целесообразность принятия проекта. Как правило, проекты со сроком погашения, превышающим 4 года не принимаются. Сделать анализ инвестиционных проектов с помощью критериев обыкновенного и дисконтированного сроков окупаемости. Исходные данные для расчета представлены в таблице 3.

Таблица 3. – Исходные данные для расчета

Критерии	Годы реализации проекта					
	1	2	3	4	5	6

Величина денежного потока, млн. руб.	-280	180	190	100	150	6
Цена капитала	-	14	14	14	14	14

Образец выполнения:

Данные образца

Критерии	Годы реализации проекта					
	1	2	3	4	5	50
Величина денежного потока, млн. руб.	-200	130	120	90	80	50
Цена капитала	-	11	11	11	11	11

Простой срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$О = \frac{И}{ЧД_{ср}}, \text{ где}$$

О – простой срок окупаемости,
И – сумма первоначальных инвестиций по проекта,
ЧД ср – среднегодовой чистый доход от проекта.
ЧДср=(130+12+90+80+50)/5 =94
О=200/94=2,12
Простой срок окупаемости составит 2,12 года
Дисконтированный срок окупаемости определяется по формуле

$$СО = \min n \text{ при котором } \sum_{i=1}^{n} \frac{Д_i}{(1+k)^i} > I$$

где:
СО – дисконтированный срок окупаемости
$Д_i$ – Доход от проекта за i-тый год;
$З_i$ – Затраты на проект за i-тый год;
k – ставка дисконта (возможные варианты расчета см. выше);
n – число лет;
i – изменяется от 1 до n.

Расчет по Д осуществляется аналогично предыдущему заданию.
105,5109163+87,74296576+59,28578767>200
Дисконтированный срок окупаемости составит 3,5 года

Примеры тестовых заданий:

1. Расчетный период при оценке эффективности инвестиционного проекта включает продолжительность
   - создания объекта
   - эксплуатации объекта
   - ликвидации объекта
   - создания, эксплуатации и ликвидации объекта
2. Инвестиции, направляемые на создание и воспроизводство основных фондов, имеющие долгосрочный характер, называются _____ вложениями.
3. Анализ доходности капитального проекта на основе сопоставления затрат на проект и выгод, которые будут от него получены называется
   - проектным
   - прямым
   - портфельным

- капитальным

4. Первоначальная сумма вклада называется
   - будущей стоимостью
   - текущей стоимостью
   - дисконтированной стоимостью
   - сложным процентом
5. Разница между текущей приведенной стоимостью потока будущих доходов и текущей приведенной стоимостью потока будущих затрат на реализацию и функционирование проекта во время всего цикла его жизни называется
   - внутренняя норма доходности
   - чистая приведенная стоимость
   - срок окупаемости проекта
   - ставка дисконта
6. Расчетная процентная ставка, при которой получаемые выгоды от проекта равны затратам на проект называется
   - внутренняя норма доходности
   - чистая приведенная стоимость
   - срок окупаемости проекта
   - ставка дисконта

7. Условием эффективности проекта является
   - ЧПД = 0
   - ЧПД > 0
   - ЧПД < 0
8. Срок окупаемости капиталовложений непосредственно зависит от
   - величины капиталовложений
   - удельного веса постоянных расходов в общей сумме производственных затрат
   - удельного веса переменных расходов в общей сумме производственных затрат
   - величины получаемой прибыли
9. _____ инвестиций - время, в течение которого прогнозируемые денежные поступления превысят сумму инвестиций.
10. _____ - разница между текущей стоимостью денежных притоков и денежных оттоков.
11. _____ - неопределенность в получении будущих доходов, возможность возникновения убытков
12. Наименьшими инвестиционными рисками обладает вложение средств в
    - новое строительство
    - новую технологию
    - новую продукцию
    - совершенствование управления производством.

7.3.2 Промежуточная аттестация (вопросы к зачету)

(формирование компетенции УК-2, индикаторы ИУК-2.1, ИУК-2.2, ИУК-2.3, и ОПК-8, индикаторы ИОПК-8.1, ИОПК-8.2, ИОПК-8.3, ИОПК-8.4)

1. Интеграция бизнеса и ее преимущества
2. Формы интеграционных образований. Виды интеграции
3. Интеграция на мезоуровне – кластерные структуры
4. Стратегический альянс
5. Понятие «стратегия» и эволюция понятия стратегии

6. Система стратегий организации
7. Стратегия диверсификации и ее виды
8. Зависимость используемых предприятием видов стратегий от его конкурентной позиции на рынке. Виолентные, патиентные, комутантные и эксплерентные стратегии.
9. Понятие управления проектом, его необходимость.
10. Современная концепция управления проектом.
11. Сущность, цели и задачи стратегического управления проектом
12. Отличительные признаки и характеристики проекта.
13. Классификация проектов.
14. Цели, результаты, сроки и стоимость проекта. Критерии степени достижения целей проекта.
15. Структура проекта. Требования к структуре проекта.
16. Жизненный цикл проекта и его фазы.
17. Участники проекта и их цели.
18. Окружающая среда проекта. Факторы непосредственного и дальнего окружения.
19. Организационная система управления проектом. Условия эффективного управления проектом.
20. Основные задачи и принципы планирования проекта.
21. Разработка предметной области проекта. Структурная декомпозиция результатов проекта.
22. Планирование проекта по временным параметрам.
23. Планирование стоимости в проекте.
24. Понятие качества проекта.
25. Требования к информации, используемой в проекте. База данных проекта.
26. Понятие проектного риска. Классификация проектных рисков.
27. Прогнозирование и оценка риска в проекте. Качественный и количественный анализ проектных рисков.
28. Методы и способы снижения рисков в проекте.
29. Понятие эффективности проекта, виды эффективности проекта.
30. Концептуальная схема проведения анализа эффективности проекта.
31. Коэффициенты финансовой оценки эффективности проекта.
32. Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от инвестиционной деятельности.
33. Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от финансовой деятельности.
34. Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от операционной деятельности.
35. Простые методы оценки эффективности проекта.
36. Дисконтированные методы оценки эффективности проекта.
37. Необходимость проведения дисконтирования денежных потоков проекта. Концепция временной стоимости денег.
38. Выбор ставки дисконтирования проекта.
39. Методы расчета ставки дисконтирования: укрупненный метод расчета.
40. Методы расчета ставки дисконтирования: кумулятивный метод расчета.
41. Основные показатели эффективности проекта: NPV, IRR/MIRR, PBP.
42. Проведение анализа чувствительности проекта.