Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 18.09.2025 13:31:49
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

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

УТВЕРЖДАЮ
Директор
_____ /Нагорнова И.В./
«_27_» февраля 2025 г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## «Проектное управление стратегическим развитием организации»

Направление подготовки
**15.04.02 – «Технологические машины и оборудование»**
Профиль
**«Промышленный инжиниринг»**

Квалификация (степень) выпускника
**Магистр**

Форма обучения
**Очная**

Москва
2025 г.

**Разработчик(и):**

Доцент, к.э.н.  /О.В. Кублашвили/

**Согласовано:**

Заведующий кафедрой «Полиграфические системы»,
К.т.н.  /М.В. Суслов/

Руководитель образовательной программы
к.т.н.  /М.В. Суслов/

# Содержание

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине ..... 3

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы ..... 3

3 Структура и содержание дисциплины ..... 3

**3.1** Виды учебной работы и трудоемкость ..... 4

**3.2** Тематический план изучения дисциплины ..... 4

**3.3** Содержание разделов дисциплины ..... 4

**3.4** Практические занятия / лабораторные занятия ..... 6

**3.5** Тематика курсовых проектов (курсовых работ) ..... 6

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение ..... 7

**4.1** Нормативные документы и ГОСТы ..... 7

**4.2** Основная литература ..... 8

**4.3** Дополнительная литература ..... 8

**4.4** Электронные образовательные ресурсы ..... 8

**4.5** Лицензионное программное обеспечение ..... 8

5 Материально-техническое обеспечение ..... 9

6 Методические рекомендации ..... 9

**6.1** Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения ..... 10

**6.2.** Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ..... 10

7 Фонд оценочных средств по дисциплине ..... 11

**7.1.** Методы контроля и оценивания результатов обучения ..... 11

**7.2** Шкала и критерии оценивания результатов обучения ..... 12

**7.3** Оценочные средства ..... 14

## 1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель – сформировать знание теоретических и методологических основ стратегического управления, развить практические навыки принятия стратегических решений проектной деятельности индустрии полиграфического и упаковочного производства, в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды, умения находить альтернативные варианты в условиях неопределенности.

Основные задачи дисциплины:

- освоение теоретических и методологических основ стратегического управления и проектной деятельности;
- формирование практических навыков современного стратегического управления и проектного управления индустрии печатной электроники и упаковки;
- расширение знаний и навыков принятия управленческих решений, критического мышления, основанных на современных методах сценарного моделирования и научных подходах к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды индустриального развития;
- формирование навыков коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты;
- совершенствование опыта управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации полиграфического и упаковочного производства;
- развитие творческого отношения к мировому опыту стратегического управления и проектной деятельности, а также умение использовать его в современных условиях с учетом российского менталитета.

В результате освоения основной профессиональной образовательной программы магистратуры обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации»:

| **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.<br>ИУК-2.2. Разрабатывает план реализации проекта в соответствии с существующими условиями, необходимыми ресурсами, возможными рисками и распределением зон ответственности участников проекта.<br>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-3. Способен организовывать работу коллективов исполнителей; принимать исполнительские | ИОПК-3.1 Организует работу коллективов исполнителей для решения инжиниринговых задач; мотивирует результативность труда и достижение плановых показателей качества |

| | |
|---|---|
| решения в условиях спектра мнений; определять порядок выполнения работ, организовывать в подразделении работы по совершенствованию, модернизации и унификации выпускаемых изделий и их элементов, разработке проектов стандартов и сертификатов, обеспечивать адаптацию современных версий систем управления качеством к конкретным условиям производства на основе международных стандартов | ИОПК-3.2 Определяет подходы к разработке и принятию решений, анализирует ресурсные возможности реализации производственных задач<br>ИОПК-3.3 Применяет управленческие навыки для приоритезации работ и распределения функциональных задач с последующим контролем их исполнения<br>ИОПК-3.4 Организовывает работы по совершенствованию, модернизации, унификации выпускаемых изделий и их элементов, определяет порядок и подходы к стандартизации продукции, процессов и производственных систем<br>ИОПК-3.5 Адаптирует систем управления качеством к конкретным условиям производства и стратегическим планам развития на основе доступных лучших практик<br>ИОПК-3.6 Анализирует достигнутые результаты производства, определяет направления улучшений и повышения эффективности производственных систем |

## 2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.1.10.1 «Проектное управление стратегическим развитием организации» относится к дисциплинам обязательной части Б.1.1.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, умениях и навыках, сформированных у обучающихся в области процессного управления в рамках обучения по программам магистратуры, а также на знаниях, умениях и навыках, приобретенных в рамках освоения дисциплин:

- «Межкультурная коммуникация».
- «Управление личной эффективностью»

Основные положения дисциплины «Проектное управление стратегическим развитием организации» должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих за ней дисциплин, практик:

- «Кадровое обеспечение технологического производства».

## 3 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Проектное управление стратегическим развитием организации» составляет 3 зачетные единицы.

### *3.1 Виды учебной работы и трудоемкость*

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

| Вид учебной работы | Всего часов | Семестры | |
|---|---|---|---|
| | | 1 | - |
| **Аудиторные занятия (всего)** | **32** | **32** | - |
| В том числе: | - | - | - |
| Лекции | 16 | 16 | - |
| Практические занятия (ПЗ) | 16 | 16 | - |
| Семинары (С) | - | - | - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Лабораторные работы (ЛР) | - | - | - |
| **Самостоятельная работа (всего)** | **76** | **76** | - |
| В том числе: | - | - | - |
| Курсовой проект (работа) | - | - | - |
| Расчетно-графические работы | - | - | - |
| Реферат | - | - | - |
| Подготовка к практическим занятиям | 60 | 60 | - |
| Тестирование | 16 | 16 | - |
| Вид промежуточной аттестации – зачет | - | - | |
| 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. Стратегический основы управления организацией. Основные этапы стратегического менеджмента на базе проектной деятельности. | 16 | 2 | 2 | 12 |
| 2. | Раздел 2. Система менеджмента проектной деятельности. | 18 | 3 | 3 | 12 |
| 3. | Раздел 3. Реализация стратегического плана, в рамках проектной деятельности, его контроль и оценка | 18 | 3 | 3 | 12 |
| 4. | Раздел 4. Риск-менеджмент проекта | 18 | 3 | 3 | 12 |
| 5. | Раздел 5. Экономические показатели проекта | 20 | 3 | 3 | 14 |
| 6. | Раздел 6. Бизнес-модели в проекте | 18 | 2 | 2 | 14 |
| **ВСЕГО:** | | **108** | **16** | **16** | **76** |

## *3.3 Содержание разделов дисциплины*

**Тема 1. Стратегический основы управления организацией. Основные этапы стратегического менеджмента на базе проектной деятельности**

Стратегическое планирование и стратегическое управление. Функции и принципы стратегического планирования.

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.

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.

**Тема 2. Система менеджмента проектной деятельности.**

Основные положения серии стандартов 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.

**Тема 3. Реализация стратегического плана, в рамках проектной деятельности, его контроль и оценка.**

Значение анализа внешней среды. Понятие внешней среды организации, ее структура, взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределенность.

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).

**Тема 4. Риск-менеджмент проекта**

Контроль и оценка реализации стратегического плана. Идентификация рисков. Взаимосвязь контроля и планирования в стратегическом менеджменте. Задачи контроля стратегических планов. 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.

**Тема 5. Экономические показатели проекта**

Количественные и качественные критерии оценки стратегии. 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. Стратегический анализ информации с целью реализации проектной деятельности в сфере высокотехнологичного производства.

Определение стратегических альтернатив. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии. Области выработки стратегии поведения организации полиграфического и упаковочного производства. Основные показатели эффективности проекта

**Тема 6. Бизнес-модели в проекте**

Моделирование и анализ внутренних процессов и их информационных потребностей. Анализ возможности использования существующих систем. Ресурсы проекта, их виды и процесс управления ими. Управление стоимостью проекта.

### *3.4 Практические занятия / лабораторные занятия*

| | |
|---|---|
| Тема 1. | Стратегический основы управления организацией. Основные этапы стратегического менеджмента на базе проектной деятельности |
| Тема 2. | Система менеджмента проектной деятельности. |
| Тема 3. | Комбинированные методы анализа внутренней и внешней среды |
| Тема 4. | Стратегия управления бизнес-процессами |
| Тема 5. | Основные показатели эффективности проекта |
| Тема 6. | Циркулярная модель развития |

### *3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)*

В рамках изучение дисциплины курсовой проект не предусмотрен.

## 4 Учебно-методическое и информационное обеспечение

### *4.1 Нормативные документы и ГОСТы*

1. 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)

2. ГОСТ Р 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 года №1873-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. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450229

2. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451359

3. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — URL: https://urait.ru/bcode/488374

4. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебное пособие для академического бакалавриата / А. В. Чекмарев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18522-5. — URL: https://urait.ru/bcode/535238

5. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. —URL: https://urait.ru/bcode/536478

### *4.3 Дополнительная литература*

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — URL: https://urait.ru/bcode/477973

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — URL : https://urait.ru/bcode/508037

3. 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, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535573

### *4.4 Электронные образовательные ресурсы*

Электронный образовательный ресурс размещен в СДО Московского Политеха: https://online.mospolytech.ru/course/view.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

**5.5. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

iprbookshop.ru - ЭБС IPRbooks
http://elibrary.ru/ - научно-электронная библиотека.
Поисковые системы: Yandex, Google, Mail.
http://consultant.ru/ - компьютерная справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
http://garant.ru/ - информационно-правовой портал «Гарант».
http://e.lanbook.com/ - электронная библиотека
www.knigafund.ru - электронная библиотека Книгафонд
www.minfin.ru – сайт Министерства финансов РФ
www.garant.ru – информационно – правовой портал
www.consultant.ru - информационно – правовой портал
Журнал_Цифровая экономика http://digital-economy.ru/,
www.gks.ru - Федеральная служба статистики (Росстат)
www.libertarium.ru - Библиотека материалов по экономической тематике
www.economy.gov.ru - Сайт Министерства экономического развития

## 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. Библиотека, читальный зал.

## 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;
- подготовка и выполнение контрольных работ;
- организация и проведение текущего контроля знаний обучающихся в в формате, наиболее полно диагностирующим уровень сформированности компетенций.

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 осуществляется 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.

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

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

### *6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения*

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Проектное управление стратегическим развитием организации» формирует у обучающихся компетенцию УК-2, УК-3, ОПК-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 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 темы рефератов и варианты тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к экзамену 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 экзамен, 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.7 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 экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Проектное управление стратегическим развитием организации» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене 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. Методы 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.<br>ИУК-2.2. Разрабатывает план реализации проекта в соответствии с существующими условиями, необходимыми ресурсами, возможными рисками и | Промежуточный контроль: экзамен<br>Текущий контроль: опрос на практических занятиях; тестирование | Разделы 1-6 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | распределением зон ответственности участников проекта.<br>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. | | |
| УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | ИУК-3.1. Демонстрирует управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества.<br>ИУК-3.2. Планирует, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов.<br>ИУК-3.3. Применяет способы, методы и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды. | Промежуточный контроль: экзамен<br>Текущий контроль: опрос на практических занятиях; тестирование | Разделы 1-6 |

## *7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения*

### 7.2.1 Критерии оценки ответа на зачете

| **Шкала оценивания** | **Описание** |
|---|---|
| Зачтено | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, 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 | Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |

**7.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях**

**«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 тестирования**

естирование 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.

**7.2.4. 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;<br>все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне;<br>компетенции сформированы |

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

**7.2.5 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

**Работа на практических занятиях**

**Тематика кейс-дискуссий:**

1. Современная концепция управления проектом.
2. Отличительные признаки и характеристики проекта.
3. Классификация проектов.
4. Цели, результаты, сроки и стоимость проекта. Критерии степени достижения целей проекта.
5. Структура проекта. Требования к структуре проекта.
6. Жизненный цикл проекта и его фазы.
7. Участники проекта и их цели.
8. Окружающая среда проекта. Факторы непосредственного и дальнего окружения.
9. Организационная система управления проектом. Условия эффективного управления проектом.
10. Принципы проектирования организационно-динамических структур управления проектом.
11. Линейные, функциональные и линейно-функциональные структуры управления проектом.
12. Программно-целевой принцип построения динамических структур управления проектом. Централизованные, координационные и матричные структуры.
13. Бизнес-план проекта. Оценка эффективности будущих инвестиций.
14. Основные задачи и принципы планирования проекта.
15. Разработка предметной области проекта. Структурная декомпозиция результатов проекта.
16. Планирование проекта по временным параметрам.

17. Планирование стоимости в проекте.
18. Понятие качества проекта.
19. Требования к информации, используемой в проекте. База данных проекта.
20. Информационные технологии и информационно-технические средства, используемые в проекте.
21. Понятие проектного риска. Классификация проектных рисков.
22. Прогнозирование и оценка риска в проекте. Качественный и количественный анализ проектных рисков.
23. Методы и способы снижения рисков в проекте.
24. Понятие эффективности проекта, виды эффективности проекта.
25. Концептуальная схема проведения анализа эффективности проекта.
26. Коэффициенты финансовой оценки эффективности проекта: коэффициенты рентабельности.
27. Коэффициенты финансовой оценки эффективности проекта: коэффициенты оборачиваемости.
28. Коэффициенты финансовой состоятельности проекта.
29. Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от инвестиционной деятельности.
30. Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от финансовой деятельности.
31. Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от операционной деятельности.
32. Простые методы оценки эффективности проекта.
33. Дисконтированные методы оценки эффективности проекта.
34. Необходимость проведения дисконтирования денежных потоков проекта. Концепция временной стоимости денег.

## Задание 2

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

**Задание 3**

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

**Задание 4**

Требуется рассчитать значение показателей чистый дисконтированный доход, срок окупаемости и сделать вывод о целесообразности проекта, рассчитанного на 2,5 года, требующего инвестиций в размере 7 млн. руб. и имеющего предполагаемые поступления в размере 2 млн. руб., 5 млн. руб., 9 млн. руб., 6,5 млн. руб. Цена авансированного капитала – 17 %

Расчет осуществляется аналогично предыдущим заданиям.

**Задание 5**

Рассчитайте ставку дисконтирования кумулятивным методом, если известны следующие данные:

а) безрисковая ставка дохода - 8%;
б) премия за риск инвестиций - 7%;
в) поправка на ликвидность - 3%;
г) поправка за инвестиционный менеджмент - 4%;
д) норма возврата - 5%;

*Образец выполнения:*

Данные для расчета

а) безрисковая ставка дохода - 10;
б) премия за риск инвестиций - 5%;
в) поправка на ликвидность - 2%;
г) поправка за инвестиционный менеджмент - 3%;
д) норма возврата - 5%;

k=10+5+2+3+5=25%

**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 экзамену)

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.