

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
БОРИСОГЛЕБСКИЙ ФИЛИАЛ  
(БФ ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Заведующий кафедрой  
социальных и гуманитарных дисциплин



Л. А. Комбарова  
28.11.2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.ДВ.06.02 Управление проектами и изменениями в жилищном комплексе**

**1. Код и наименование направления подготовки:**

38.03.10 Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура

**2. Профиль подготовки:**

Управление жилищным фондом и многоквартирными домами

**3. Квалификация выпускника:** бакалавр

**4. Форма обучения:** заочная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра социальных и гуманитарных дисциплин

**6. Составитель программы:** Н.А. Звегинцева, старший преподаватель

**7. Рекомендована:** научно-методическим советом Филиала (протокол № 3 от 25.11.2019 г.)

**8. Учебный год:** 2024-2025 **Семестр:** 10

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

**Цель учебной дисциплины** – формирование системного управленческого мышления, творческого подхода к управлению сложными изменениями с использованием методов проектного управления; базовых теоретических и практических знаний, необходимых для осуществления мер, связанных с управлением проектами; развитие интереса к области использования методов управления проектами, исследованию управленческих процессов, а также стимулирование творческого подхода к работе в этой области; формирование знаний и умений пользования современным инструментария при работе и управлении проектами.

### **Задачи учебной дисциплины:**

- изучение теоретических положений об истории и методологии управления проектами, о стратегическом управлении проектными системами, об управлении проектами и программами различного типа, о функциональных областях и управлении проектами;

- умение использовать специальные методы для достижения профессиональных задач;

- овладение навыками разрешения профессиональных проблем, опираясь на полученные знания и умения в указанной предметной области.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Управление проектами и изменениями в жилищном комплексе» входит в блок Б1 «Дисциплины (модули) по выбору» и относится к вариативным дисциплинам образовательной программы. Для освоения дисциплины «Управление проектами и изменениями в жилищном комплексе» необходимы знания, умения, навыки, сформированные в ходе изучения дисциплин «Правовые основы законодательства в жилищной сфере», «Стандартизация в жилищно-коммунальном хозяйстве», «Становление и развитие жилищно-коммунального хозяйства, введение в специальность», «Основы государственного и муниципального управления», «Правовое обеспечение системы управления жилищным фондом». Изучение дисциплины «Управление проектами и изменениями в жилищном комплексе» является необходимой основой для прохождения производственной практики, сдачи итогового экзамена, защиты выпускной квалификационной работы.

Условия реализации дисциплины для лиц с ОВЗ определяются особенностями восприятия учебной информации и с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать	знает: - типы организационных структур в сфере ЖКХ, их основные параметры и принципы проектирования; - основы профессионального управления жилищным фондом; - основные категории системы государственного и муниципального управления; - формы, методы и принципы деятельности органов

	<p>и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>государственного и муниципального управления;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы;</li> <li>- систему взаимоотношений с органами государственной власти, местного самоуправления, собственниками жилых помещений;</li> <li>- организацию оказания услуг и выполнения работ в многоквартирном доме;</li> <li>- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;</li> <li>- способы представления информации органов власти в процессе взаимодействия;</li> </ul> <p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать организационную структуру предприятий ЖКХ и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;</li> <li>- анализировать рынок труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;</li> <li>- анализировать факторы, источники обеспечения эффективности государственного и муниципального управления;</li> <li>- разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц, на должностях государственной гражданской службы РФ по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, в государственных и муниципальных организациях и учреждениях, на административных должностях в государственных и муниципальных предприятиях;</li> <li>- моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ;</li> <li>- применять на практике знания о законодательстве и нормативно-правовой базе, регулирующей управление жилищным фондом (в т.ч. многоквартирными домами);</li> </ul> <p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами проектирования организационных структур управления в сфере ЖКХ;</li> <li>- стандартами профессиональной деятельности в сфере управления и эксплуатации жилой недвижимости;</li> <li>- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;</li> <li>- способностью представлять интересы и официальную информацию органов государственной власти РФ, субъектов РФ, государственного или муниципального предприятия органам местного самоуправления, государственным и муниципальным организациям, предприятиям и учреждениям, средствам массовой коммуникации, гражданам;</li> </ul>
<p>ОПК-5</p>	<p>способность составлять бюджетную и финансовую отчетность, распределять ресурсы с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации</p>	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- статистические методы экономического анализа;</li> <li>- основы статистики ЖКХ;</li> <li>- набор показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;</li> <li>- основные приемы и методы, используемые при проведении анализа основной деятельности экономического субъекта;</li> <li>- содержание и структуру всех форм бухгалтерской финансовой отчетности (БФО);</li> <li>- интересы всех потенциальных пользователей информации, содержащейся в БФО;</li> <li>- способы и методы анализа бюджетной и финансовой отчетности;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности, основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности предприятия ЖКХ;</li> <li>- принципы налогообложения и правовые основы функционирования налоговой системы РФ;</li> <li>- состав федеральных, региональных и местных налогов и сборов;</li> <li>- основы анализа, методологию и порядок составления финансовой и налоговой отчетности;</li> <li>- принципы формирования тарифной политики в жилищной сфере;</li> <li>умеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать техники финансового учета для формирования бюджетной и финансовой отчетности организаций, в том числе в части налогообложения;</li> <li>- заполнять налоговые декларации, анализировать и оценивать налоговую нагрузку налогоплательщиков, а также налоговые риски участников налоговых отношений;</li> <li>- отслеживать влияние различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации;</li> <li>- ориентироваться в тенденциях ценообразовании и тарифной политике;</li> <li>- исследовать тенденции и делать выводы о финансовом состоянии предприятия по данным бухгалтерской финансовой отчетности;</li> <li>- рассчитывать и анализировать показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</li> <li>- применять научные методы статистического исследования и за статистическими показателями видеть конкретное их содержание;</li> </ul> </li> <li>владеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструментарием составления и проверки достоверности финансовой и налоговой отчетности;</li> <li>- навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем;</li> <li>- основами тарифного регулирования;</li> <li>- методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования;</li> <li>- методами принятия обоснованных инвестиционных, кредитных и финансовых решений после анализа финансовой отчетности;</li> <li>- способностью составления бюджетной и финансовой отчетности в части налогообложения;</li> <li>- навыками построения механизма внутреннего налогового контроля на предприятии;</li> <li>- навыками обработки учетной информации об объектах бухгалтерского наблюдения с целью последующего ее представления в бухгалтерской (финансовой) отчетности;</li> <li>- навыками современных методов планирования и организации статистических исследований;</li> <li>- практическими навыками решения профессиональных задач финансового и налогового учёта количественными методами статистики;</li> </ul> </li> </ul>
ПК-3	способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологию и методы оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;</li> </ul>

	и финансирования и разрабатывать мероприятия повышения инвестиционной привлекательности жилищного и коммунального хозяйства	умеет: - разрабатывать мероприятия повышения инвестиционной привлекательности ЖКХ; владеет: - методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; - приемами разработки мероприятий повышения инвестиционной привлекательности ЖКХ; - навыками проведения экспертизы и аудита технико-экономических решений по вопросам тарифного регулирования услуг предприятия ЖКХ
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 4 / 144 ч.**

**Формы промежуточной аттестации: экзамен.**

**13. Виды учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)	
	Всего	По семестрам
		10
Контактные часы, в том числе:	18	18
лекции	8	8
практические	10	10
Самостоятельная работа, в том числе:	117	117
Форма промежуточной аттестации – экзамен	9	9
Итого:	144	144

**13.1. Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>Лекции</b>		
1.1	Тема 1. История и методология управления проектами.	Историческая эволюция управления проектами. Тенденции развития управления проектами в России и за рубежом. Базовые понятия и определения управления проектами. Современное состояние методологии управления проектами.
1.2	Тема 2. Стратегическое управление проектными системами.	Стратегическое управление проектами: базовые понятия и концептуальные основы. Система управления проектами в организации. Управление портфелем проектов. Управление программой.
1.3	Тема 3. Функциональные области управления проектами.	Управление содержанием проекта. Управление проектом по временным параметрам. Управление коммуникациями проекта. Управление качеством проекта. Управление рисками проекта. Управление закупками проекта. Управление стоимостью проекта. Управление человеческими ресурсами проекта. Управление конфликтами в проекте. Управление знаниями проекта. Информационные технологии управления проектами.
1.4	Тема 4. Управление проектами и программами различного типа.	Управление государственными программами и проектами. Управление инновационными проектами.
<b>Практические занятия</b>		
2.1	Тема 2. Стратегическое управление проектными системами.	Стратегическое управление проектами: базовые понятия и концептуальные основы. Система управления проектами в организации. Управление портфелем проектов. Управление программой.
2.2	Тема 3. Функциональные	Управление содержанием проекта. Управление проектом по

	области управления проектами.	временным параметрам. Управление коммуникациями проекта. Управление качеством проекта. Управление рисками проекта. Управление закупками проекта. Управление стоимостью проекта. Управление человеческими ресурсами проекта. Управление конфликтами в проекте. Управление знаниями проекта. Информационные технологии управления проектами.
2.3	Тема 4. Управление проектами и программами различного типа.	Управление государственными программами и проектами. Управление инновационными проектами.

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Тема 1. История и методология управления проектами.	2	0	0	17	19
2	Тема 2. Стратегическое управление проектными системами.	2	4	0	27	33
3	Тема 3. Функциональные области управления проектами.	2	2	0	31	35
4	Тема 4. Управление проектами и программами различного типа.	2	4	0	42	48
	Экзамен					9
	Итого:	8	10	0	117	144

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приступая к изучению учебной дисциплины, целесообразно ознакомиться с учебной программой дисциплины, электронный вариант которой размещён на сайте БФ ВГУ.

Знание основных положений, отраженных в рабочей программе дисциплины, поможет обучающимся ориентироваться в изучаемом курсе, осознавать место и роль изучаемой дисциплины в подготовке будущего выпускника, строить свою работу в соответствии с требованиями, заложенными в программе.

Основными формами контактной работы по дисциплине являются лекции и практические занятия.

Подготовка к практическим занятиям ведется на основе их планов. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой. Кроме того, следует изучить образцы выполнения задач и упражнений (если такие предусмотрены).

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо повторить пройденный материал в соответствии с учебной программой, примерным перечнем вопросов, выносящихся на экзамен. Рекомендуется использовать источники, перечисленные в списке литературы в рабочей программе дисциплины, а также ресурсы электронно-библиотечных систем.

### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Бучаев, Г.А. Управление проектами: курс лекций / Г.А. Бучаев ; Дагестанский государственный университет народного хозяйства (ДГУНХ). – Махачкала : ДГУНХ, 2017. – 104 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=473822">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=473822</a> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.
2	Алешин А.В., Управление проектами: фундаментальный курс / А.В. Алешин, В.М. Левушкина, С.В. Управление проектами : учебное пособие : [16+] / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 204 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484988">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484988</a> (дата обращения: 24.10.2019). – Библиогр.: с. 203-204. – Текст : электронный.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Управление проектами : учебное пособие : [16+] / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497741">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497741</a> (дата обращения: 24.10.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
4	Рыбалова, Е.А. Управление проектами : учебно-методическое пособие / Е.А. Рыбалова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Кафедра автоматизации обработки информации. – Томск : Факультет дистанционного обучения ТУСУРа, 2015. – 149 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480899">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480899</a> (дата обращения: 24.10.2019). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы:

№ п/п	Источник
5	Управление проектами / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497741">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497741</a> (дата обращения: 24.10.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
6	Левушкина, С.В. Управление проектами / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 204 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484988">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484988</a> (дата обращения: 24.10.2019). – Библиогр.: с. 203-204. – Текст : электронный.
7	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» – <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .
8	<a href="http://www.scholar.ru/">Научная электронная библиотека</a> – <a href="http://www.scholar.ru/">http://www.scholar.ru/</a> .

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Беликова, И.П. Управление проектами : краткий курс лекций / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 80 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277473">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277473</a> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.
2	Коваленко, С.П. Управление проектами: практическое пособие : [16+] / С.П. Коваленко. – Минск : Тетралит, 2013. – 192 с. : табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572200">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572200</a> (дата обращения: 24.10.2019). – Библиогр.

## **17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение, информационно-справочные системы и профессиональные базы данных**

### **Программное обеспечение:**

- Win10 (или Win7), OfficeProPlus 2010
- браузеры: Yandex, Google, Opera, Mozilla Firefox, Explorer
- STDU Viewer version 1.6.2.0
- 7-Zip
- GIMP GNU Image Manipulation Program
- Paint.NET
- Tux Paint
- Adobe Flash Player

### **Информационно-справочные системы:**

- Информационная система «[Единое окно доступа к образовательным ресурсам](http://window.edu.ru/)» <http://window.edu.ru/>;
- Государственная информационная система ЖКХ (ГИС ЖКХ) <https://www.dom.gosuslugi.ru>
- Онлайн-версия КонсультантПлюс: Студент.

### **Профессиональные базы данных:**

#### **Федеральные сайты по вопросам ЖКХ**

- Портал государственных услуг Российской Федерации (Госуслуги) [www.gosuslugi.ru/category/property](http://www.gosuslugi.ru/category/property)
- Портал Государственной корпорации Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства <https://fondgkh.ru>
- Реформа ЖКХ. Сайт Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства <https://www.reformagkh.ru>
- НП "ЖКХ Контроль". Сайт Национального центра общественного контроля в сфере жилищно-коммунального хозяйства «ЖКХ Контроль» <http://gkhkontrol.ru>
- Ассоциация ТСЖ и ЖСК. Сайт Ассоциации некоммерческих организаций по содействию развития товариществ собственников жилья и жилищно-строительных кооперативов <http://tsg-rf.ru>
- Калькулятор ЖКХ ФАС России <http://fas.gov.ru>
- Raschetgkh.ru <https://raschetgkh.ru>
- ЭнергоВОПРОС <https://energovopros.ru>

#### **Региональные сайты по вопросам ЖКХ**

- Департамент жилищно-коммунального хозяйства и энергетики Воронежской области <https://www.govvrn.ru/organizacia/-/~id/844389>
- НП «ЖКХ Контроль» <http://gkhkontrol.ru/regions/cfo/voronejskaya-oblast>
- ЖКХ: управляющие компании и ТСЖ в Воронежской области <http://vsezhkh.ru/regions/voronezhskaya-oblast/>.

## **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебная аудитория для занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Набор демонстрационного оборудования: экран переносной, мультимедиапроектор, компьютер.

## **19. Фонд оценочных средств:**



**19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения**

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
<p>ОПК-3: способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- типы организационных структур в сфере ЖКХ, их основные параметры и принципы проектирования;</li> <li>- основы профессионального управления жилищным фондом;</li> <li>- основные категории системы государственного и муниципального управления;</li> <li>- формы, методы и принципы деятельности органов государственного и муниципального управления;</li> <li>- технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы;</li> <li>- систему взаимоотношений с органами государственной власти, местного самоуправления, собственниками жилых помещений;</li> <li>- организацию оказания услуг и выполнения работ в многоквартирном доме;</li> <li>- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;</li> <li>- способы представления информации органов власти в процессе взаимодействия;</li> </ul>	<p>Тема 1. История и методология управления проектами. Тема 2. Стратегическое управление проектными системами. Тема 3. Функциональные области управления проектами. Тема 4. Управление проектами и программами различного типа.</p>	<p>Тесты №1,2</p>
	<p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать организационную структуру предприятий ЖКХ и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;</li> <li>- анализировать рынок труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;</li> <li>- анализировать факторы, источники обеспечения эффективности государственного и муниципального управления;</li> <li>- разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц, на должностях государственной гражданской службы РФ по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов</li> </ul>		<p>Задачи-кейсы для практических работ Деловые игры</p>

	<p>субъектов РФ, в государственных и муниципальных организациях и учреждениях, на административных должностях в государственных и муниципальных предприятиях;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ;</li> <li>- применять на практике знания о законодательстве и нормативно-правовой базе, регулирующей управление жилищным фондом (в т.ч. многоквартирными домами);</li> </ul>		
	<p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами проектирования организационных структур управления в сфере ЖКХ;</li> <li>- стандартами профессиональной деятельности в сфере управления и эксплуатации жилой недвижимости;</li> <li>- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;</li> <li>- способностью представлять интересы и официальную информацию органов государственной власти РФ, субъектов РФ, государственного или муниципального предприятия органам местного самоуправления, государственным и муниципальным организациям, предприятиям и учреждениям, средствам массовой коммуникации, гражданам;</li> </ul>		<p>Вопросы для самостоятельной проработки отдельных модулей лекционного курса</p>
<p>ОПК-5: способность составлять бюджетную и финансовую отчетность, распределять ресурсы с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации</p>	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- статистические методы экономического анализа;</li> <li>- основы статистики ЖКХ;</li> <li>- набор показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;</li> <li>- основные приемы и методы, используемые при проведении анализа основной деятельности экономического субъекта;</li> <li>- содержание и структуру всех форм бухгалтерской финансовой отчетности (БФО);</li> <li>- интересы всех потенциальных пользователей информации, содержащейся в БФО;</li> <li>- способы и методы анализа бюджетной и финансовой отчетности;</li> <li>- основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности, основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и</li> </ul>	<p>Тема 1. История и методология управления проектами. Тема 2. Стратегическое управление проектными системами. Тема 3. Функциональные области управления проектами. Тема 4. Управление проектами и программами различного типа.</p>	<p>Тесты №1,2</p>

	<p>платежеспособности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности предприятия ЖКХ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы налогообложения и правовые основы функционирования налоговой системы РФ;</li> <li>- состав федеральных, региональных и местных налогов и сборов;</li> <li>- основы анализа, методологию и порядок составления финансовой и налоговой отчетности;</li> <li>- принципы формирования тарифной политики в жилищной сфере;</li> </ul>		
	<p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать техники финансового учета для формирования бюджетной и финансовой отчетности организаций, в том числе в части налогообложения;</li> <li>- заполнять налоговые декларации, анализировать и оценивать налоговую нагрузку налогоплательщиков, а также налоговые риски участников налоговых отношений;</li> <li>- отслеживать влияние различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации;</li> <li>- ориентироваться в тенденциях ценообразования и тарифной политике;</li> <li>- исследовать тенденции и делать выводы о финансовом состоянии предприятия по данным бухгалтерской финансовой отчетности;</li> <li>- рассчитывать и анализировать показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</li> <li>- применять научные методы статистического исследования и за статистическими показателями видеть конкретное их содержание;</li> </ul>		<p>Задачи-кейсы для практических работ</p>
	<p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструментарием составления и проверки достоверности финансовой и налоговой отчетности;</li> <li>- навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем;</li> <li>- основами тарифного регулирования;</li> <li>- методами анализа финансовой отчетности и финансового</li> </ul>		<p>Вопросы для самостоятельной проработки отдельных модулей лекционного курса</p>

	<p>прогнозирования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами принятия обоснованных инвестиционных, кредитных и финансовых решений после анализа финансовой отчетности;</li> <li>- способностью составления бюджетной и финансовой отчетности в части налогообложения;</li> <li>- навыками построения механизма внутреннего налогового контроля на предприятии;</li> <li>- навыками обработки учетной информации об объектах бухгалтерского наблюдения с целью последующего ее представления в бухгалтерской (финансовой) отчетности;</li> <li>- навыками современных методов планирования и организации статистических исследований;</li> <li>- практическими навыками решения профессиональных задач финансового и налогового учета количественными методами статистики;</li> </ul>		
<p>ПК-3: способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования и разрабатывать мероприятия повышения инвестиционной привлекательности жилищного и коммунального хозяйства</p>	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологию и методы оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;</li> </ul>	<p>Тема 1. История и методология управления проектами. Тема 2. Стратегическое управление проектными системами. Тема 3. Функциональные области управления проектами. Тема 4. Управление проектами и программами различного типа.</p>	Тесты №1,2
	<p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать мероприятия повышения инвестиционной привлекательности ЖКХ;</li> </ul>		Задачи-кейсы для практических работ контрольная работа
	<p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;</li> <li>- приемами разработки мероприятий повышения инвестиционной привлекательности ЖКХ;</li> <li>- навыками проведения экспертизы и аудита технико-экономических решений по вопросам тарифного регулирования услуг предприятия ЖКХ</li> </ul>		Вопросы для самостоятельной проработки отдельных модулей лекционного курса
<p><b>Промежуточная аттестация – экзамен</b></p>			<p>Вопросы к экзамену</p>

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели (ЗУНы из 19.1):

1) знание типов организационных структур в сфере ЖКХ, их основные параметры и принципы проектирования; основ профессионального управления жилищным фондом; основных категорий системы государственного и муниципального управления; форм, методов и принципов деятельности органов государственного

и муниципального управления; технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы; системы взаимоотношений с органами государственной власти, местного самоуправления, собственниками жилых помещений; организации оказания услуг и выполнения работ в многоквартирном доме; стратегии управления человеческими ресурсами организаций; способов представления информации органов власти в процессе взаимодействия; статистических методов экономического анализа; основ статистики ЖКХ; набора показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов; основных приемов и методов, используемых при проведении анализа основной деятельности экономического субъекта; содержания и структуры всех форм бухгалтерской финансовой отчетности (БФО); интересов всех потенциальных пользователей информации, содержащейся в БФО; способов и методов анализа бюджетной и финансовой отчетности; основных принципов, стандартов нормативно-правовой базы финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности, основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности предприятия ЖКХ; принципов налогообложения и правовых основ функционирования налоговой системы РФ; состава федеральных, региональных и местных налогов и сборов; основ анализа, методологии и порядка составления финансовой и налоговой отчетности; принципов формирования тарифной политики в жилищной сфере; методологии и методов оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;

2) умение анализировать организационную структуру предприятий ЖКХ и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать рынок труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах; анализировать факторы, источники обеспечения эффективности государственного и муниципального управления; разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц, на должностях государственной гражданской службы РФ по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, в государственных и муниципальных организациях и учреждениях, на административных должностях в государственных и муниципальных предприятиях; моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ; применять на практике знания о законодательстве и нормативно-правовой базе, регулирующей управление жилищным фондом (в т.ч. многоквартирными домами); использовать техники финансового учета для формирования бюджетной и финансовой отчетности организаций, в том числе в части налогообложения; заполнять налоговые декларации, анализировать и оценивать налоговую нагрузку налогоплательщиков, а также налоговые риски участников налоговых отношений; отслеживать влияние различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации; ориентироваться в тенденциях ценообразования и тарифной политике; исследовать тенденции и делать выводы о финансовом состоянии предприятия по данным бухгалтерской финансовой отчетности; рассчитывать и анализировать показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов: применять научные методы статистического исследования и за статистическими показателями видеть конкретное их содержание; разрабатывать мероприятия повышения инвестиционной привлекательности ЖКХ;

3) навыки владения методами проектирования организационных структур управления в сфере ЖКХ; стандартами профессиональной деятельности в сфере

управления и эксплуатации жилой недвижимости; современным инструментарием управления человеческими ресурсами; способностью представлять интересы и официальную информацию органов государственной власти РФ, субъектов РФ, государственного или муниципального предприятия органам местного самоуправления, государственным и муниципальным организациям, предприятиям и учреждениям, средствам массовой коммуникации, гражданам; инструментарием составления и проверки достоверности финансовой и налоговой отчетности; приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем; основами тарифного регулирования; методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования; методами принятия обоснованных инвестиционных, кредитных и финансовых решений после анализа финансовой отчетности; способностью составления бюджетной и финансовой отчетности в части налогообложения; построением механизма внутреннего налогового контроля на предприятии; обработкой учетной информации об объектах бухгалтерского наблюдения с целью последующего ее представления в бухгалтерской (финансовой) отчетности; современных методов планирования и организации статистических исследований; решением профессиональных задач финансового и налогового учёта количественными методами статистики; методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; приемами разработки мероприятий повышения инвестиционной привлекательности ЖКХ; проведением экспертизы и аудита технико-экономических решений по вопросам тарифного регулирования услуг предприятия ЖКХ.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

#### Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>Обучающийся свободно ориентируется в теоретическом материале; умеет изложить и корректно оценить различные подходы к излагаемому материалу, способен сформулировать и доказать собственную точку зрения; обнаруживает свободное владение понятийным аппаратом; демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и полное освоение показателей формируемых компетенций</i>	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
<i>Обучающийся хорошо ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.</i>	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>
<i>Обучающийся может ориентироваться в теоретическом материале; в целом имеет представление об основных понятиях излагаемой темы, частично демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение некоторых показателей формируемых компетенций.</i>	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
<i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем из перечисленных показателей. Обучающийся не ориентируется в теоретическом материале;</i>	–	<i>Неудовлетворительно</i>

<i>не сформировано представление об основных понятиях излагаемой темы, не демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение показателей формируемых компетенций.</i>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

### **19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **19.3.1 Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Описать процессы и возможные организационные структуры управления проектами.
2. Описать процедуру подбора кадров и управление персоналом. Работу с кадровым резервом. Структурирование исполнителей. Фиксация ключевых сотрудников и ключевых фигур при управлении проектом.
3. Отслеживание проекта. Методики, применяемые для отслеживания проекта. Анализ хода работ проекта. Отслеживание отклонений бюджета проекта.
4. Типы ресурсов: материальные, трудовые, стоимостные. Составление списка ресурсов проекта. Определение степени возможного участия ресурсов в проекте. Особенности планирования материальных ресурсов
5. Формирование списка задач проекта. Порядок составления плана работ. Добавление в проект задач, фаз и завершающих задач. Определение длительности задач и зависимостей между ними
6. Постановка целей и задач коллективного и индивидуального действия. Анализ ресурсов и средств реализации проектов строительства жилых и общественных зданий.
7. Источники финансирования проектов строительной фирмы. Проектное финансирование и его преимущества.
8. Неопределенности и риски в проекте строительства. Пример
9. Особенности оценки эффективности инвестиционного проекта на действующем предприятии.
10. Информационные технологии управления инвестиционными проектами строительства.
11. Учет риска инвестиционных проектов строительства жилых объектов и проблема выбора ставки дисконтирования.
12. Лизинговое и кредитное финансирование инвестиционных проектов строительства жилых и общественных зданий. Сравнительный анализ.
13. Организация и проведение торгов. Общая схема организации. Принципы выбора контрагента (контрактора) при торгах. Управление операциями при организации и проведении. Оценка тендерных предложений: формы и методы. Контракт - универсальный управленческий инструмент в УП. Основное содержание.
14. Оценка достаточности финансовых ресурсов по плану инвестиционного проекта строительства спортивного центра. Выбор дополнительных источников финансирования и т.д.

#### **19.3.2 Тестовые задания**

##### **Тест №1**

##### **1. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**

- a) Особенности отечественной энергетики
- b) Базовые понятия и определения управления проектами
- c) Прорисовка и корректировка по краскам разными контурами, глитерами с блестками
- d) Управление содержанием проекта
- e) Основные алгоритмические структуры

##### **2. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**

- a) Анализ системы управления жилищным фондом муниципального образования.
- b) Обязанности гражданина

- c) Предел функции нескольких переменных
  - d) Управление коммуникациями проекта
  - e) История и методология управления проектами
- 3. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Управление стоимостью проекта
  - b) Расчет площади световых проемов производственных зданий при боковом или верхнем естественном освещении помещений
  - c) Закон сохранения энергии
  - d) Управление знаниями проекта
  - e) Монополистическая конкуренция: «сплав» монополии и конкуренции
- 4. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Ряды Фурье
  - b) Управление проектами и программами различного типа
  - c) Управление инновационными проектами
  - d) Типы фразеологизмов и фразеологизированных оборотов по структуре и лексико-грамматическому составу
  - e) Альтернативные издержки
- 5. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Основные причины преодоления конфликта на предприятии сервиса
  - b) Управление стоимостью проекта
  - c) Историческая эволюция управления проектами
  - d) Арифметическое выражение
  - e) Современные тенденции развития американского права
- 6. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Информационные технологии управления проектами
  - b) Элементы оформления текста. Абзацы, заголовки,
  - c) Первый закон термодинамики
  - d) Методы повышения долговечности древесины
  - e) Управление государственными программами и проектами
- 7. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Консультирование в социальной организации
  - b) Композиционное и художественное целое при оформлении печатного издания
  - c) Система управления проектами в организации
  - d) Управление инновационными проектами
  - e) Азбука власти
- 8. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Место материальных условий в реализации личности
  - b) Функциональные области управления проектами
  - c) Управление закупками проекта
  - d) КАК РАБОТАЕТ РЫНОК. Как на рынке устанавливаются цены?
  - e) Австрийская школа экономики в XX в
- 9. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Управление инновационными проектами Основные базовые методы
  - b) Порядок и условия предоставления налогового кредита, инвестиционного налогового кредита
  - c) Особенности мотивации потребительской деятельности.
  - d) Управление закупками проекта
- 10. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Управление коммуникациями проекта
  - b) Профессия «Конфликтолог». Конфликтолог как немассовая профессия
  - c) Понятие информационной системы.
  - d) Исследования системной организации поведения по его двигательным показателям
  - e) Управление портфелем проектов
- 11. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Хитрость
  - b) История и методология управления проектами



- c) Система управления проектами в организации
  - d) Мотивация и личность
  - e) Канонический вид уравнений поверхностей второго порядка.
- 12. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Управление проектами и программами различного типа
  - b) Инвестиционный менеджмент, содержание, цели, функции
  - c) История и методология управления проектами
  - d) Наука конституционного права
- 13. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Управление знаниями проекта
  - b) Образ психического состояния: пространственно-временной аспект
  - c) Право природопользования
  - d) Управление государственными программами и проектами
  - e) Социальные эксперименты на селе и их последствия
- 14. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Испытание строительных материалов
  - b) Современное состояние методологии управления проектами
  - c) Межгосударственные институты конфликто разрешения.
  - d) Управление человеческими ресурсами проекта Понимание природы
- 15. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Источники финансового обеспечения оказания медицинской помощи
  - b) Управление проектами и программами различного типа
  - c) Современное состояние методологии управления проектами
  - d) Земля — планета Солнечной системы
  - e) Преступление
- 16. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Социокультурное влияние на развитие ребенка в онтогенезе
  - b) Исследование развития цементного производства при увеличении производительности оборудования
  - c) Информационные технологии управления проектами
  - d) Управление стоимостью проекта
  - e) СТРУКТУРА РЫНКА И СРЕДЫ
- 17. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Смерть и бессмертие
  - b) Аналогия между поступательным и вращательным движением
  - c) Управление знаниями проекта
  - d) Функциональные области управления проектами
  - e) Помощь лицам с выраженной интеллектуальной недостаточностью за рубежом
- 18. Отметьте темы, относящиеся к настоящей дисциплине:**
- a) Средства создания образа
  - b) Управление рисками проекта
  - c) Профессиональная этика специалиста по сервису и туризму
  - d) Управление закупками проекта
  - e) Основные законы алгебры логики

## **Тест №2**

**Вопрос № 1. Назовите, что понимается под следующим основным признаком проекта:**

1. Признак «уникальность»;
2. Признак «наличие цели»;
3. Признак «ограниченность во времени»;
4. Признак «комплексность и разграничение»;
5. Признак «ограниченность требуемых ресурсов»;
6. Признак «комплексность и разграничение»;
7. Признак «специфическая организация проекта» (Специфическая форма организации выполнения проекта);
8. Признак «наличие руководителя и команды проекта»

**Вопрос № 2. Назовите примеры проектов по возможным критериям классификации:**

1. Природа проекта;
2. Вид проекта;
3. Функциональная направленность проектов (тип);
4. Место проекта в структуре бизнес-процессов компании;
5. Объемы необходимых для проекта финансовых ресурсов;
6. Степень новизны (неопределенности) целей проекта и процесса их достижения;
7. Сложность проекта;
8. Масштаб проекта

**Вопрос № 3. Приведите основные составляющие Фаз проекта и контрольных точек в них:**

1. Фаза инициирования проекта;
2. Фаза планирования;
3. Фаза концепции проекта;
4. Фаза осуществления;
5. Фаза оценки и завершения;
6. Основные цели, результаты и контрольные точки фазы инициирования проекта;
7. Основные цели, результаты и контрольные точки фазы планирования;
8. Основные цели, результаты и контрольные точки фазы осуществления проекта

**Вопрос № 4. Привести пример:**

1. Ключевых участников и членов команды проекта (не менее 8);
2. Этапов формирования команд;
3. Привлекаемых и постоянных членов типовой команды проекта;
4. Лидеров (типы);
5. Стилей руководства командой;
6. Организационной структуры команд;
7. Критериев выбора организационной структуры;
8. Методов используемых при проведении переговоров

**Вопрос № 5. Назовите, характеристики ролей, выполняемых в команде проекта (по Р.М. Белбину):**

1. Председатель (chairman);
2. Оформитель (shaper);
3. Рабочая пчелка (company worker);
4. Завершающий (completer);
5. Критик (monitor-evaluator);
6. Опора команды (team worker);
7. Добытчик (resource investigator);
8. Генератор идей (plant)

**Вопрос № 6. Дайте определение возможных типов команд:**

1. Предпринимательские;
2. Оперативные;
3. Виртуальные;
4. Самонаправляемые в интеллектуальной сфере;
5. Интрафункциональные;
6. Координационные;
7. Исполнительные;
8. Кроссфункциональные

**Вопрос № 7. Что понимается под следующим понятием:**

1. «Информация»;
2. «Технология»;
3. «Информационная технология»;
4. «Информационная система»;
5. «Управление данными»;
6. «Управление документами»;
7. «База знаний»;
8. «Технологии с полной интерактивностью»

**Вопрос № 8. Приведите примеры информационных систем в соответствие с названным признаком:**

1. По сфере применения;
2. По масштабу;
3. По степени охвата сфер деятельности предприятия;
4. По степени автоматизации;
5. По характеру использования информации;
6. По архитектуре;
7. По назначению;
8. Назовите состав информационной системы

**Вопрос № 9. Приведите пример программных средств для подсистем управления проектами:**

1. Разработка смет;
2. Разработка потоковых диаграмм;
3. Управление стоимостью проектов;
4. Управление рисками;
5. Управление договорами и поставками;
6. Универсальные системы
7. Основные возможности программного обеспечения Time Line 6.5;
8. Основные графические средства представления структуры проекта и т.д.

**Критерием оценки** является уровень освоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильно выполненных заданий теста, выраженное в %, согласно следующей шкале:

Процент результативности (правильности ответов) , %	Количество баллов
90 – 100	5
80 – 89	4
79 – 61	3
60 и менее	0

### **19.3.3 Вопросы для самостоятельной проработки отдельных модулей лекционного курса**

1. Организационные изменения: понятие, уровни, виды.
2. Факторы, вызывающие необходимость организационных изменений.
3. Принципы управления организационными изменениями.
4. Процесс организационных изменений: понятие, содержание основных этапов.
5. Модели организационных изменений: К.Левина, Л.Грейнера, Дж.Коттера.
6. Типы ролей в процессе организационных изменений.
7. Команда по управлению организационными изменениями.
8. Требования к менеджерам по управлению организационными изменениями и методы их оценки.

### **19.3.4 Кейс-задачи**

#### **Типовые кейс-задачи (для практических работ)**

##### **Кейс-задача №1.**

Задание: Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс «Будущее плазмы»

Компания ArtSystems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство ArtSystems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

## Выход на панель

Компания ArtSystems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,— вспоминает управляющий партнер компании ArtSystems Александр Цыганов.— Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое». Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический.

Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально ArtSystems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию.

Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук»,— рассказывает Александр Цыганов. Так что в ArtSystems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла \$17–20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В ArtSystems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров.

Дополнительный фактор, играющий на снижение цен,— деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,— офис, реклама, магазины»,— не скрывает своей досады Александр Цыганов.

Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3–3,5 тыс.

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года ArtSystems стала предлагать клиентам дополнительные услуги.

Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки.

«Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан»,— поясняет господин Цыганов.

Кроме того, ArtSystems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем.

Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, ArtSystems предлагает дополнительное оборудование.

Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании FujitsuSiemens. «1 сентября как официальные партнеры FujitsuSiemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды.

Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки.

А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать». В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности.

Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Что может послужить причиной изменений в компании?

## **Кейс-задача № 2.**

Задание: Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс «Завод Chemspec»

Завод Chemspec ("Химикаты") – часть крупной организации "SpecialityChemicals", производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом.

Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации "SpecialityChemicals" зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое

количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “SpecialityChemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspes характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

3. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложите некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

### **Кейс-задача № 3.**

Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс “Уходя, уходи...”

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

1. Высокий уровень заработной платы;

2. Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);

3. Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;

4. Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах.

Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун,

выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для:
  - недопущения ситуации сопротивления;
  - предотвращения сопротивления.

### **Критерии оценки кейса**

1. Анализ проблемы – насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.
2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.
4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.
5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

#### **Критерии оценки**

5 баллов выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

4 балла выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

3 балла выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.

0 баллов выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

### **19.3.5 Деловые игры**

#### **Деловая игра**

Цель: ознакомление с планированием и управлением ресурсами, выбор направления долгосрочных инвестиций; источников финансирования инвестиций; управление оборотными активами и, в первую очередь, денежными средствами.

Задачи: развить навыки управления, получить конкретные знания по широкой тематике, связанной с финансово-хозяйственной деятельностью предприятий.

Материально-техническое обеспечение: 6 компьютеров объединенных в сеть, электронная деловая игра Бизнес-курс «Корпорация-плюс».

Игра предназначена для проведения групповых занятий в компьютерном классе под руководством Администратора игры (преподавателя). Участники коллективной игры разбиваются на команды, каждая из которых руководит своей фирмой, конкурируя с другими командами (фирмами) на рынке готовой продукции. Передача информации между компьютерами команд и Администратора осуществляется по локальной сети или через внешние носители.

Побеждает та команда, которая к концу игрового курса добьется наибольшего значения игрового рейтинга.

Желание выйти победителем порождает у участников игры повышенный эмоциональный настрой, который способствует эффективному усвоению навыков и знаний, заложенных в компьютерную программу.

Обычно в коллективной игре участвуют 5-10 команд по 2-3 человека в каждой. Для полноценного проведения игры требуется от 12 до 72 учебных часов.

Ее можно проводить как в рамках интенсивных краткосрочных семинаров, так и на протяжении целого семестра.

В игре «БИЗНЕС-КУРС» пользователь выступает в роли исполнительного органа открытого акционерного общества, называемого далее Предприятием.

Задача пользователя – эффективно управлять Предприятием в течение всего игрового курса. Это означает, что надо достигнуть как можно большего значения игрового рейтинга к концу игрового курса, а до этого не стать банкротом.

Игровой курс продолжается 73 условных месяца, т.е. 6 лет и еще один месяц (необходимый для выплаты дивидендов по итогам последнего календарного года). В базовом сценарии игры первым месяцем игрового курса считается январь 2014 г. и, следовательно, последний месяц – это январь 2020 г.



Первый месяц игрового курса считается первым месяцем функционирования Предприятия. До этого был лишь сформирован уставный капитал в размере 100 млн. руб. путем продажи 100 тыс. акций по номинальной стоимости 1000 руб.

Начальные активы Предприятия состоят только из этих денежных средств.

В течение первого года перед пользователем стоит задача развертывания деятельности Предприятия и получения первой прибыли. Затем появятся качественно новые задачи по обеспечению стабильного роста Предприятия и укреплению его финансового положения.

Процесс игры состоит в следующем. В каждом месяце компьютер будет предоставлять богатую информацию о текущем положении дел на Предприятии и внешнем окружении. После тщательного анализа этой информации Пользователь принимает управленческие решения на текущий месяц и дает команду компьютеру на переход к следующему месяцу. Компьютер на основе математической модели, учитывающей огромное количество внутренних и внешних факторов, рассчитывает результаты месячной деятельности Предприятия и формирует отчетность. Далее процесс повторяется: Пользователь анализирует полученную информацию, на этой основе принимает (корректирует) свои решения и переходит к новому месяцу.

Переход осуществляет Администратор игры после того, как все команды примут решения на текущий месяц.

Порядок проведения игры. Преподаватель делит группу на игровые подгруппы.

Озвучивание цели и правил проведения игры преподавателем – 15 минут.

Первый этап игры знакомство с информацией о текущем положении дел по каждому предприятию – 10 минут. Второй этап игры принятие управленческих решений на текущий месяц и команда компьютеру на переход к следующему месяцу – 10 - 15 минут. Третий этап игры компьютер выдает результаты месячной деятельности Предприятия и формирует отчетность – 5 минут. Далее процесс повторяется: Пользователь анализирует полученную информацию, на этой основе принимает (корректирует) свои решения и переходит к новому месяцу. За академический час обычно команда проходит около 3 - 4 условных месяцев.

Заключительное слово подведение итогов игры преподавателем – 5 минут.

Основной вид деятельности Предприятия – производство и реализация продукции. По предположениям математической модели, Предприятие может производить три вида продукции: А, В и С. Для осуществления процесса производства продукции определенного вида необходимы следующие производственные факторы:

- производственный цех, который берется в операционную аренду;
- установленное там оборудование соответствующего вида (А, В или С);
- сырье соответствующего вида (А, В или С);
- рабочая сила однородной простой квалификации.

Всего может быть до четырех цехов по производству продукции каждого вида. Все эти цеха используют единый склад сырья соответствующего вида и отгружают произведенную продукцию также на единый склад. Принятая в программе схема производства весьма проста, главным образом, потому, что каждый из указанных факторов представлен здесь в одном «экземпляре».

На рынках оборудования и сырья Предприятие приобретает соответствующие средства производства. Там предлагается несколько их типов по каждому виду продукции. Пользователю придется выбирать между «дорогим и хорошим» и «дешевым, но похуже». На этих же рынках продается списанное оборудование и ненужное сырье.

В данной игре пользователь не принимает явных решений по приему и увольнению рабочих. Эти процессы происходят автоматически в результате первоначального установления и последующего изменения количества смен в действующих цехах. В то же время пользователь должен заботиться о том, чтобы рабочие предприятия получали достойную зарплату относительно среднего уровня заработной платы на рынке труда. В противном случае качество продукции окажется низким, а рабочие начнут понемногу увольняться, и придется нести дополнительные расходы по новому найму.

Наиболее важным в игре является рынок готовой продукции, где предприятие вступает в конкуренцию с другими производителями аналогичной продукции. Игры

скрытых конкурентов моделирует компьютер, а также к ним добавляются явные конкуренты в виде других команд (фирм), участвующих в игре. Инструментами конкуренции (факторами спроса) в игре служат цена и качество продукции, расходы на рекламу, уровень комиссионных по сбыту, а также предоставление покупателям рассрочек оплаты приобретенной продукции.

На рынке акций предприятие выступает двояким образом. С одной стороны, оно может производить первичное размещение и последующий выкуп собственных акций, а с другой, – покупать и продавать акции других организаций.

Взаимодействие с банком выражается в том, что, с одной стороны, Предприятие может брать там кредиты, а с другой, размещать свободные денежные средства в виде депозитов, причем, по выбору пользователя, на разные сроки и, соответственно, под разные процентные ставки.

Государство в условиях рыночной экономики не вмешивается в деятельность хозяйствующих субъектов. Вместе с тем оно устанавливает правила, которым обязано подчиняться любая организация. В частности, речь идет о налоговом законодательстве, а также правилах ведения бухгалтерского учета и составления финансовой (бухгалтерской) отчетности. Именно эти моменты отражены в программе «БИЗНЕС-КУРС», причем в их российской специфике.

«БИЗНЕС-КУРС» – деловая игра, где надо добиться успеха в управлении предприятием через преодоление внешней конкурентной среды. В связи с этим возникает важный вопрос – как измерять эффективность управления?

Каждая реальная компания в лице ее высших менеджеров и собственников вправе выбирать свою систему оценки результатов, определяющую цели бизнеса.

Говоря в общем, системы оценки базируются на идеях максимизации (или достижения высокого уровня) тех или иных показателей следующего типа:

- прибыли компании; доходности вложенного капитала; богатства собственников; финансовой устойчивости компании.

Для учебной деловой игры лучше подходит четкий количественный критерий, на который могут ориентироваться как обучающиеся, так и преподаватели, использующие игру в учебном процессе.

В данной программе применяется следующая система оценки эффективности управления, которая удовлетворяет общетеоретическим требованиям, с одной стороны, и сущности игры, с другой. Среди всех возможных вариантов в качестве главных показателей эффективности выбраны:

- годовая чистая прибыль – чистая прибыль, полученная Предприятием за последние 12 месяцев игры;

- годовая рентабельность собственного капитала – процентное отношение годовой чистой прибыли к среднегодовому собственному капиталу;

- рыночная цена акции.

При этом под собственным капиталом понимается сумма денежных поступлений от выпуска собственных акций и нераспределенной прибыли предприятия.

На основе главных показателей эффективности по определенным правилам строится интегральная оценка эффективности, называемая игровым рейтингом.

Максимизация этого числового показателя и считается главной целью игры.

Заметим, что в отличие от чистой прибыли и рентабельности собственного капитала, которые рассчитываются по однозначным правилам, моделирование рыночной цены акции можно осуществлять различными способами.

Процесс управления реальным предприятием не сводится к принятию решений. Важнейшими элементами системы управления являются учет, отчетность и анализ результатов деятельности. На их основе, а также на основе анализа внешнего окружения осуществляется тактическое и стратегическое планирование деятельности организации в целях выработки последующих управленческих решений.

Коллективная игра особенно эффективна в сочетании с традиционными формами обучения – лекциями и семинарами. Она позволяет проиллюстрировать и закрепить теоретический материал, существенно оживляет учебный процесс, оставляя незабываемые впечатления у ее участников.

### **Критерии оценки деловой игры**

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

### **Критерии оценки**

5 баллов выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

4 балла выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

3 балла выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в игре, представления характеристик участников игры и предложении варианта решения проблемы, описанной в игре.

0 баллов выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов проведения деловой игры.

## **19.3.6 Комплект заданий для контрольной работы**

### **Варианты контрольных работ**

#### **ВАРИАНТ 1**

1. Проектный анализ
2. Детальное планирование
3. Сетевое планирование
4. Ресурсное планирование
5. Связь сметного и календарного планирования
6. Документирование плана проекта

#### **ВАРИАНТ 2**

1. Предпосылки развития методов управления проектами
2. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения
3. Подсистемы управления проектами
4. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта
5. Техничко-экономическое обоснование проекта
6. Прединвестиционные исследования

#### **ВАРИАНТ 3**

1. Современная концепция маркетинга в управлении проектами
2. Маркетинговые исследования
3. Разработка маркетинговой стратегии проекта
4. Формирование концепции маркетинга проекта
5. Программа маркетинга проекта
6. Бюджет маркетинга проекта

## *Методические рекомендации по выполнению контрольной работы*

Основные этапы работы студента над контрольной работой:

- 1) подбор и изучение литературы по теме работы;
- 2) написание работы по предложенному плану;
- 3) оформление контрольной работы в целом;
- 4) подготовка к собеседованию по контрольной работе.

1 этап: Подбор и изучение литературы по теме работы.

Начинать работу нужно с подбора необходимой научной литературы по соответствующей теме. В первую очередь это должны быть учебники и учебные пособия.

Необходимо придерживаться списка рекомендуемой кафедрой литературы.

Наряду с учебниками при написании контрольной работы можно пользоваться периодическими изданиями.

2 этап: Написание работы по предложенному плану

Контрольная работа должна состоять из следующих частей:

1. Титульный лист (указывается институт, кафедра, дисциплина, тема, Ф.И.О. руководителя и студента, год).
2. Содержание контрольной работы с указанием страниц каждой ее части (главы, параграфа).
3. Введение (1-2стр.).
4. Основная часть работы (не менее 6-10 печатных листов).
5. Заключение (1-2-стр.).
6. Список использованной литературы.
7. Ответы на вопросы в тестовой форме.

Контрольная работа должна быть написана ясным языком и в четкой логической последовательности согласно предоставленному содержанию. Допускается использование студентами в работе положений, выдержек и материалов из учебников, монографий, научных статей. Заимствование материала из литературных источников обязательно должно сопровождаться собственными комментариями автора по поводу тех или иных положений принципов, закономерностей.

Введение и заключение по объёму должны занимать 1-2 стр. Во введении следует обосновать актуальность выбранной темы, указать цели и задачи, которые ставит перед собой автор.

В заключении обобщаются выводы и рекомендации и личный вклад в изучение и изложение темы работы. Контрольная работа заканчивается списком использованной литературы. В список следует включать только ту литературу, которая непосредственно изучалась студентом и на которую имеются ссылки в контрольной работе.

3 этап: Оформление контрольной работы.

Контрольная работа должна быть оформлена на компьютере в текстовом редакторе WORD. Объем работы не должен превышать 15 стандартных (формат А4) страниц (28-30 строк; 60 знаков в строке). работа должна быть опрятной, шрифт – Times New Roman, 14, через 1,5 пт или Arial, 12, через 1 пт. Страницы должны быть пронумерованы в нижней части листа по центру.

На 2-й странице должен быть помещен план (структура) контрольной работы.

Перед началом каждого раздела нужно писать его номер, соответствующий структуре, и название.

4 этап. Подготовка к собеседованию

### **Критерии оценки:**

5 баллов выставляется студенту, при условии выполнения всех требований в полном объеме.

4 балла выставляется студенту, при условии полного раскрытия заявленной темы, выполнения требований, обоснованности предлагаемых выводов, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

3 балла выставляется студенту, при частичном раскрытии заявленной темы, необоснованности предлагаемых выводов, отсутствии (частичном) ссылок на использованные источники.

0 баллов выставляется студенту в случае, если тема не раскрыта, выводы не сделаны, работа оформлена не в соответствии с требованиями.

#### **19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущий контроль успеваемости проводится в формах: *фронтальных опросов, практических и контрольных работ, тестирования, деловых игр, решения кейсов*. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и практическое задание, позволяющее оценить степень сформированности умений и навыков.

При оценивании используются количественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.