

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**Управление проектами**  
**сборник учебно-методических материалов**

39.04.02 «Социальная работа», 38.03.01 «Экономика», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.01 «Юриспруденция», 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью», 43.04.02 «Туризм», 44.04.01 «Педагогическое образование», 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», 45.04.01 «Филология», 45.04.03 «Фундаментальная и прикладная лингвистика»

Благовещенск, 2022

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета*

*Составитель: Рычкова Е.С.*

Управление проектами: Сборник учебно-методических материалов для направлений подготовки 39.04.02 «Социальная работа», 38.03.01 «Экономика», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.01 «Юриспруденция», 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью», 43.04.02 «Туризм», 44.04.01 «Педагогическое образование», 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», 45.04.01 «Филология», 45.04.03 «Фундаментальная и прикладная лингвистика». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2022. - 21 с.

Амурский государственный университет, 2022

© Кафедра экономической безопасности и экспертизы, 2022

© Рычкова Е.С., составление

## Содержание

1	Краткое изложение лекционного материала	4
2	Методические рекомендации к практическим занятиям	12
3	Методические рекомендации для выполнения самостоятельной работы	19

## 1. Краткое изложение лекционного материала

Лекция – одна из базовых форм обучения обучающихся. Углубляясь в значение термина, можно сказать, что лекцией следует называть такой способ изложения информации, который имеет стройную логическую структуру, выстроен с позиций системности, а также глубоко и ясно раскрывает предмет.

В зависимости от задач, назначения и стиля проведения различают несколько основных видов лекций: вводная, информационная, обзорная, проблемная, визуализационная, бинарная, конференция, консультация. Лекция, особенно проблемного характера, дополняет учебники и учебные пособия. Она оказывает существенное эмоциональное влияние на обучающихся, будит мысль, формирует интерес и желание глубоко разобраться в освещаемых лектором проблемах.

### Тема 1. Программы и проекты как средства решения управленческих задач

**Цель:** Изучить особенности применения и разработки программ и проектов как средства решения управленческих задач

#### **Задачи:**

1. Основные характеристики проекта.
2. Жизненный цикл и фазы проекта. Особенности управления.
3. Области применения проектного управления

#### **Краткое содержание:**

Основные характеристики проекта.

Слово «проект» (project) происходит от латинского proicere — продвигать что-то вперед (pro — заранее; icere — продвигать, бросать вперед).

Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность, комплекс задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки:

- четкие конечные цели,
- взаимосвязи задач и ресурсов,
- определенные сроки начала и окончания проекта,
- известная степень новизны целей и условий реализации,
- неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.

Наиболее популярное определение, данное американским Институтом проектного управления и содержащееся в руководстве по основам проектного управления (PMBOK®Guide), трактует проект следующим образом:

*Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.*

#### *Характеристики проекта:*

1. Наличие дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец, этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной деятельности предприятия).

2. Результат каждого проекта — уникальный продукт или услуга. Этим проектная деятельность также отличается от операционной. Так, разработка нового лекарства является проектом, а его серийный выпуск будет составлять предмет операционной деятельности предприятия. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому.

3. Направленность проекта на достижение определенных целей. Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения, либо благоприятная ситуация, требующая усилий для того, чтобы предприятие могло опередить конкурентов. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений позволяет полностью реализовать поставленные цели.

Многообразие проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут сильно различаться по сфере приложения, содержанию предметной области, схемам финансирования, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т.п.

Рассмотрим «классические» типы проектов, классифицированные по *масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, ограниченности ресурсов, конструктивному исполнению, участникам*.

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно просто временно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы).

Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок в связи с дефицитом времени на их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение.

Естественно, на практике встречаются «скошенные» варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности — например, использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др. — все это суть проявления сложности проектов.

*Краткосрочные проекты* обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта, против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

*Бездефектные проекты* в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество. Обычно стоимость бездефектных проектов весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов (например, атомные электростанции).

*Международные проекты* обычно выделяются значительной сложностью и стоимостью.

Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются. Эти проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров. Нередко для решения задач таких проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях. В международном стандарте РМВоК под управлением проектами понимается приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

В такой системе объектами управления могут быть отдельный проект:

- 1) как некоторое предприятие, имеющее целью ограниченное по времени создание уникального продукта или услуги (PMI, США);
- 2) предприятие (намерение), которое в значительной мере характеризуется неповторимостью условий в их совокупности (DIN 69901, Германия);
- 3) создание новых систем или внесение значительных изменений в существующие системы производства, управления и т.п.

## **Тема 2. Проекты в системе функционального и стратегического менеджмента. Команда проекта**

**Цель:** Изучить использование и назначение проектов в системе функционального и стратегического менеджмента и этапы формирования команды проекта

**Задачи:**

1. Изучить взаимосвязь между управлением проектами и функциональным менеджментом.
2. Процессы управления проектами в системе стратегического управления компанией. Критерии отбора приоритетных проектов.
3. Изучить понятие командного синергизма и эффективность команды. Развитие проектной команды.

#### 4. Создание высокоэффективных проектных команд. Управление виртуальными проектными командами

##### **Краткое содержание:**

1. Взаимосвязь между управлением проектами и функциональным менеджментом.

Обычно менеджмент понимается как координация действий, ориентированных на достижение определенных целей при одновременно экономном расходовании средств. Это процесс планирования, организации, руководства и контроля работы членов организации и использование всех имеющихся организационных ресурсов для достижения определенных организацией целей. *Менеджмент имеет циклический, повторяющийся характер, что и позволяет совершенствовать управленческие воздействия и добиваться роста эффективности функционирования организации.*

Проект же — уникальное предприятие, характеризующееся динамичным развитием и ограниченностью по времени и ресурсам. Следовательно, управление проектами использует уникальные методы и инструменты для повышения эффективности реализации проектов

Управление проектом достигается путем итеративного применения процессов управления проектами. Наибольшее внимание обычно уделяется процессам управления проектами в следующих функциональных областях.

1. *Управление предметной областью проекта (содержанием и границами)* — определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта (в сфере информационных и коммуникационных технологий, особенно в области разработки программных продуктов, эту деятельность называют управлением конфигурацией).

2. *Управление проектом по временным параметрам* — разбиение проекта на группы работ и отдельные работы; определение последовательности выполнения работ, продолжительности и расписания работ — календарного плана проекта; контроль изменений календарного плана проекта. *Управление стоимостью проекта* — определение видов и количества ресурсов, необходимых для осуществления проекта; определение стоимости ресурсов и работ; учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета.

4. *Управление качеством* — определение стандартов качества, относящихся к проекту, способов достижения требуемого уровня качества и мероприятий по обеспечению качества; контроль качества.

5. *Управление персоналом* — распределение полномочий, ответственности и отношений координации и субординации персонала проекта; построение организационных и ресурсных диаграмм; подбор проектной команды и персонала, задействованного в реализации проекта; совершенствование проектной команды.

6. *Управление коммуникациями* — определение источников и потребителей информации внутри и вне проекта, сроков и периодичности предоставления информации, способов доставки информации; описание видов распространяемой информации; управление процедурами распространения информации в ходе реализации проекта.

7. *Управление проектными отклонениями:*

— управление рисками — выявление факторов, которые могут повлиять на проект; определение зависимостей возможных результатов проекта от наступления ситуаций риска; разработка методов и стратегий управления рисками; планирование, реализация и контроль противорисковых мероприятий;

— управление проблемами — выявление возникающих вопросов (технических, функциональных, влияющих на основной бизнес и др.), их анализ, принятие и исполнение решений, формальное закрытие и мониторинг проблем проекта;

— управление изменениями — выявление изменений ранее согласованных параметров, их анализ, принятие и исполнение решений, формальное закрытие и мониторинг изменений проекта.

8. *Управление контрактами* — определение требуемых товаров и услуг, потенциальных поставщиков; поддержание формализованных отношений с поставщиками.

В системах управления каждого уровня различают процессы верхнего, среднего и нижнего уровней. Процессы верхнего уровня определяют ландшафт модели проектного менеджмента и дают обобщенное представление о предстоящей проектной деятельности. Они соотносят цели и задачи проектной деятельности с целями и задачами организации. Поскольку такие процессы обеспечивают стратегическое развитие организации, они нацелены не на создание текущей прибыли, а на получение долгосрочных выгод.

Процессы среднего уровня выполняют управленческие функции на каждой стадии жизненного цикла проекта. Их результатами является виртуальная модель проектного продукта и ее обоснование.

Процессы нижнего уровня составляют производственный процесс проекта и заняты его воплощением в жизнь. Они непосредственно создают потребительские ценности и добавленную стоимость проектного продукта.

В зависимости от содержания проекта и характера его внешней и внутренней среды функции системы управления в каждой фазе проекта могут выполняться последовательно, последовательно-параллельно, циклично или интегративно, что позволяет находить эффективные взаимосвязи процессов и оптимизировать структуру системы управления проектами в целом. Кроме того, в каждой фазе могут выделяться внутренние элементы декомпозиции, например стадии, этапы, очереди, пакеты работ, процессы, действия. Это позволяет детализировать структуру системы управления проектами и выстраивать ее различные модели: процессную, функциональную, организационную, информационную и др.

Базовая процессная модель проектного менеджмента

Системно организованный набор процессов проекта, обеспечивающих результативность его выполнения на протяжении всего его жизненного цикла, образует процессную модель проектного менеджмента. В ее структуре выделяют группу бизнес-процессов управления проектами, которые воздействуют на группу процессов управления функциональными областями (областями знаний) проекта.

Под бизнес-процессом понимается устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов проектной деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы системы управления в ее выходы, создавая ценности для потребителя проектного продукта и добавленную стоимость для участников проекта. *Соответственно фазам жизненного цикла проекта в системе управления проектируют следующие бизнес-процессы управления проектом (WBS – Work Breakdown Structure):* управление инициацией, планированием, выполнением и завершением проекта. Кроме того, выделяют бизнес-процесс анализа и регулирования проекта, фазы, работы, который выполняется во всех фазах жизненного цикла проекта. В составе каждого бизнес-процесса содержатся необходимые по ситуации компоненты различных процессов управления функциональными областями: разработка концепции управления, выбор функциональной области управления, выбор инструментов управления, разработка плана управления, мониторинг и контроль.

### **Тема 3 Подсистемы управления проектами: управление временем проекта**

**Цель:** Изучить подсистемы управления проектами: управление временем проекта

**План:**

1. Функциональные области управления проектами. Основные понятия
2. Управление содержанием проекта
3. Управление временем проекта

**Краткое содержание:**

1. Функциональные области управления проектами. Основные понятия

Управление проектами как сфера деятельности имеет несколько измерений. Его методы и технологии могут быть структурированы различным образом:

- по фазам жизненного цикла проекта,
- по функциям управления,
- по подсистемам управления,

по процессам и т.д.

Но наиболее фундаментальной является структуризация по функциональным областям управления проектами, поэтому ее обычно выделяют как первичную с точки зрения изучения и освоения всей методологии.

Функциональные области в управлении проектом формируются в зависимости от структуры предметных областей проекта, которые в самом общем виде включают:

сроки,  
трудовые ресурсы,  
стоимость и издержки,  
закупки и поставки ресурсов и услуг,  
наличные ресурсы,  
риски проекта,  
информацию и коммуникации,  
качество и проч.

Соответствующие функциональные области присутствуют практически в любом проекте.

Отличие функциональных областей от подсистем управления проектом заключается в том, что функциональные области управления проектом и отвечающие им конкретные функции ориентированы на определенную предметную область проекта, а подсистемы нацелены на специфические процедуры и методы. Так, планирование расходов и контроль над расходами базируются на одной и той же предметной области — затратах, а потому относятся к одной функциональной области — управлению расходами (стоимостью). С другой стороны, планирование расходов и планирование качества базируются на одинаковых процедурах составления планов, сходном сетевом моделировании и прочих похожих процедурах, поэтому мы можем отнести их к одной подсистеме управления — планированию.

На основе Путеводителя по основам управления проектами, составленного американским Институтом управления проектами (Project Management Institute — PMI), принято выделять девять базовых функциональных областей управления проектами:

- управление содержанием проекта;
- управление временем (сроками);
- управление стоимостью;
- управление качеством;
- управление закупками (материальными ресурсами);
- управление человеческими ресурсами (персоналом);
- управление рисками;
- управление коммуникациями;
- интеграционное управление.

## 2. Управление содержанием проекта (Project Scope Management)

Управление содержанием проекта должно быть тесно связано с управлением содержанием продукта проекта и осуществляться на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Содержание проекта (Project Scope) представляет собой систему целей проекта и мероприятий (работ), направленных на их достижение. Понятие «содержание проекта» является переводом английского слова «scope», которое в русскоязычной литературе по управлению проектами переводится также как предметная область проекта, рамки проекта.

Составные части содержания проекта — структура целей, работ и характеристик продукции проекта.

Содержание работ, которые необходимо выполнить + Содержание продукта проекта (Product Scope) = Содержание проекта (Project Scope)

Содержание продукта проекта (Product Scope) — система функций и характеристик, которые должны быть включены в продукцию. Проект описывается путем перечисления всех выполняемых работ, необходимых ресурсов и конечных результатов, включая требования к качеству.

Содержание проекта — одно из базовых понятий американского подхода к управлению проектами.

Управление содержанием (объемами работ) проекта включает процессы определения необходимых объемов работ по проекту, планирования их выполнения, управления изменениями объемов работ, в том числе:

- определение исходного содержания проекта;
- изменения объемов работ и содержания проекта;
- контроль изменений в содержании проекта и объемах работ;
- описание границ, рамок проекта;
- описание объемов работ и соответствующих ресурсов по проекту;
- планирование общей структуры проекта и объемов работ;
- отчетность по содержанию проекта;
- определение временных рамок проекта;
- задание по проекту, являющееся документированным описанием содержания проекта, близким к отечественному понятию «Техническое задание»;
- проверка содержательной части проекта.

Процесс управления содержанием проекта обеспечивает наличие в проекте тех видов деятельности, которые необходимы для успешного завершения проекта, и включает в себя следующие этапы:

Сбор требований (Collect Requirements) - процесс определения и документирования потребностей заинтересованных сторон проекта для достижения целей проекта.

Определение содержания (Define Scope) - процесс разработки подробного описания проекта и продукта.

Создание ИСР (Create WBS) - процесс разбиения результатов проекта и работ по проекту на более мелкие элементы, которыми легче управлять.

Подтверждение содержания (Verify Scope) – процесс формализованной приемки завершённых результатов проекта.

Управление содержанием (Control Scope) - процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а также внесения изменений в базовый план по содержанию.

### 3. Управление временем проекта

*Управление временем* (продолжительностью) проекта нацелено на планирование, контроль, корректировки, анализ сроков и резервов выполнения работ с позиций своевременного завершения проекта. Управление временем подразумевает распределение времени выполнения проекта по последовательным стадиям его осуществления; составление графиков выполнения проекта и его отдельных работ и контроль за их соблюдением.

## **Тема 4.** Подсистемы управления проектами: управление стоимостью проекта

**Цель:** Изучить методы управления стоимостью проекта

**План:**

1. Теоретические аспекты управления стоимостью проекта (Project Cost Management)
2. Этапы управления затратами (стоимостью) проекта
3. Управление качеством проекта
4. Управление персоналом проекта

### **Краткое содержание:**

Теоретические аспекты управления стоимостью проекта (Project Cost Management)

Необходимость управления стоимостью проекта вытекает из ограниченности ресурсов, присущей всем видам человеческой деятельности.

Основные принципы управления стоимостью проекта закладывают базис для успешной реализации проекта с точки зрения соблюдения ограничений на использование денежных ресурсов.

Целями системы управления стоимостью (затратами) является разработка политики, процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль затрат.

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта и стоимостей выполнения работ проекта. Оценка всех затрат по проекту эквивалентна оценке общей стоимости проекта.

Управление стоимостью включает деятельность по мониторингу бюджета проекта, ресурсное планирование, стоимостные оценки, сметные расчеты и стоимостной контроль.

Управление стоимостью базируется на системе учета затрат по проекту, бухгалтерской системе учета активов, задолженностей, обязательств, уплаты налогов, начисления амортизации, движения материалов, закупок и продаж, ожидаемых и реальных прибылей.

Основа управления стоимостью — контроль расходов и календарного плана по проекту. Работа над календарным планом и бюджетом не прекращается в течение всего времени выполнения проекта. Изменения и отклонения от реального состояния дел (от плана) приводят к необходимости создания нового календарного плана и к изменениям стоимости и бюджета.

Управление стоимостью проекта включает в себя следующие процессы, обеспечивающие выполнение проекта в рамках утвержденного бюджета:

Оценка стоимости (Estimate Costs) - процесс определения примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта.

Определение бюджета (Determine Budget) - процесс суммирования оценок стоимости отдельных операций или пакетов работ для формирования санкционированного базового плана по стоимости.

Управление стоимостью (Control Costs) - процесс мониторинга статуса проекта для корректировки бюджета проекта и внесения изменений в базовый план по стоимости.

Одно из важнейших направлений управления стоимостью — финансирование проекта, которое может осуществляться за счет денежных средств, а также выражаемых в денежном эквиваленте прочих инвестиций, в том числе основных и оборотных средств, имущественных прав и нематериальных активов, кредитов, займов и залогов и проч.

Финансирование проекта включает предварительное изучение жизнеспособности инвестиционного проекта; разработку плана финансирования проекта, оценку рисков, планирование ресурсного обеспечения; организацию финансирования; контроль выполнения плана и условий финансирования.

Источники финансирования проекта подразделяются на *собственные, привлекаемые и заемные*.

Различают три формы проектного финансирования: *с полным регрессом на заемщика, без права регресса на заемщика, с ограниченным правом регресса*.

*Финансирование с полным регрессом на заемщика* предполагает наличие определенных гарантий или требование определенной формы ограничений ответственности кредиторов проекта.

Риски проекта падают, в основном, на заемщика, зато «цена» займа при этом относительно невысока и позволяет быстро получить финансовые средства для реализации проекта. Финансирование с полным регрессом на заемщика используется для малоприбыльных и некоммерческих проектов.

*Финансирование без права регресса на заемщика*, т. е. кредитор при этом не имеет никаких гарантий от заемщика и принимает на себя все риски, связанные с реализацией проекта. Стоимость такой формы финансирования достаточно высока для заемщика, т. к. кредитор надеется получить соответствующую компенсацию за высокую степень риска.

Таким образом, финансируются проекты, имеющие высокую прибыльность и дающие в результате реализации конкурентоспособную продукцию.

*Финансирование с ограниченным правом регресса*. Такая форма финансирования проектов предусматривает распределение всех рисков проекта между его участниками — так, чтобы каждый из них брал на себя зависящие от него риски. В этом случае все участники принимают на себя конкретные коммерческие обязательства, и цена финансирования умеренна. Все участники проекта заинтересованы в эффективной реализации последнего, поскольку их прибыль зависит от их деятельности. Инвестиционный налоговый кредит представляет собой отсрочку налогового платежа на кредитной возвратной основе.

Бюджет проекта — основной документ, с помощью которого осуществляется управление стоимостью проекта. Он представляет собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени.

Бюджет является документом, определяющим ресурсные ограничения проекта, поэтому при управлении стоимостью на первый план выходит его затратная составляющая, которую принято называть сметой проекта. Смета проекта — документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта, обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен.

*Организационные формы финансирования* инвестиционных проектов включают в себя: формы акционерного финансирования, формы дефицитного (бюджетного) финансирования (на основе государственных заимствований), банковское кредитование, проектное финансирование.

Акционерное финансирование — форма получения дополнительных инвестиционных ресурсов путем эмиссии ценных бумаг.

Дефицитное (бюджетное) финансирование проектов «под страну» означает государственные заимствования под гарантию государства с образованием государственного долга и последующим распределением инвестиций по проектам и субъектам инвестиционной деятельности.

Банковское кредитование осуществляется в виде различных форм кредитов.

Проектное финансирование можно в целом охарактеризовать как финансирование инвестиционных проектов, при котором сам проект является способом обслуживания долговых обязательств.

## **Тема 5. Оценка результативности и эффективности проектов и программ.**

**Цель:** Изучить методы оценки эффективности проектов

**План:**

1. Концепция эффективности в системе управления проектами
2. Методы оценки эффективности проектов
3. Методы оценки эффективности управления проектами
4. Управление рисками проекта

**Краткое содержание:**

1. Концепция эффективности в системе управления проектами

В современных концептуальных подходах эффективность рассматривается в различных аспектах: экономическом, коммерческом, бюджетном, техническом, социальном (в узком смысле), политическом, административном, организационном, этическом, экологическом. В системах управления эффективность представляется не только как следствие решений и действий, но и как конфигурация (состояние) системы, граница между совокупностью состояний, операция по обеспечению требуемого выхода продукции при минимуме затрат, свойство капитальных вложений, способность ресурсов экономить труд, способ использования ресурсов, качество экономических отношений, успешность развития общества, результат взаимодействия компонентов управления.

Эффективным может считаться как единственный оптимальный результат, так и бесконечное множество возможных состояний устойчивого равновесия.

Интерпретация эффективности неоднозначна и в системе управления проектами. В американском проект-менеджменте различают два понятия эффективности: «efficiency» и «effectiveness». Эффективность как efficiency выражает выгодность или доходность проекта для небольшой группы лиц, имеющих статус-кво. Она характеризует то, как выполнить что-либо с минимальными усилиями при минимальных затратах времени и финансов. Эффективность как effectiveness подразумевает действенность способа решения какой-либо проблемы. Она выражает целесообразность или полезность выполнить что-либо для всех.

*С этих двух точек зрения неэффективный проект как inefficient может быть эффективным в смысле effective, и наоборот.*

Например, выращивание экологически чистых сельскохозяйственных культур невыгодно фермам, но полезно потребителям таких продуктов, потому что существенно улучшит их здоровье. Эти различия в оценках эффективности находят отражение и в системе управления проек-

тами. Так, объектами оценивания являются сам проект на всех стадиях его разработки и реализации, интересы стейкхолдеров проекта, программы проектов и проектные потоки, функции и процессы системы управления проектами.

Оценка эффективности проекта построена на следующих принципиальных основах:

- рассмотрение проектируемого объекта на протяжении всего жизненного цикла;
- моделирование денежных потоков;
- сопоставимость условий сравнения альтернативных проектов;
- положительность и максимум эффекта;
- учет влияния фактора времени;
- учет только предстоящих доходов и затрат;
- сравнение ситуации до и после внедрения проекта;
- учет всех существенных последствий реализации проекта, включая внешние эффекты;
- учет всех интересов и различных оценок стоимостей задействованных капиталов;
- многоэтапность оценки;
- учет влияния потребности в оборотном капитале;
- учет влияния инфляции;
- учет неопределенности и рисков, сопровождающих хозяйственную деятельность.

## 2. Методы оценки эффективности проектов

Эффективность проекта – это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников и соизмеряющая адекватность затрат на их достижение. Для ее оценки применяют разные методы. Чаще используют комплексный, матричный, аналитический, экспертный методы, метод аналогии и др.

При комплексной оценке эффективности проекта принято рассматривать не только его выгодность/убыточность, но также и полезность/вредность для всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Комплексная эффективность рассчитывается как разность сумм всех выгод и потерь проекта, связанных с его разработкой и реализацией. При этом величины выгод и потерь корректируются с учетом соответствующих им весовых значений, причем выгоде придается меньшее значение, чем потере.

## 2. Методические рекомендации к практическим занятиям

Практические занятия являются одним из видов занятий при изучении курса дисциплины и включают самостоятельную подготовку студентов по заранее предложенному плану темы, конспектирование предложенной литературы, составление схем, таблиц, работу со словарями, учебными пособиями, первоисточниками, написание эссе, подготовку докладов, решение задач и проблемных ситуаций.

Целью практических занятий является закрепление, расширение, углубление теоретических знаний, полученных на лекциях и в ходе самостоятельной работы, развитие познавательных способностей.

Задачей практического занятия является формирование у студентов навыков самостоятельного мышления и публичного выступления при изучении темы, умения обобщать и анализировать фактический материал, сравнивать различные точки зрения, определять и аргументировать собственную позицию. Основой этого вида занятий является изучение первоисточников, повторение теоретического материала, решение проблемно-поисковых вопросов. В процессе подготовки к практическим занятиям студент учится:

- 1) самостоятельно работать с научной, учебной литературой, научными изданиями, справочниками;
- 2) находить, отбирать и обобщать, анализировать информацию;
- 3) выступать перед аудиторией;
- 4) рационально усваивать категориальный аппарат.

Самоподготовка к практическим занятиям включает такие виды деятельности как:

- 1) самостоятельная проработка конспекта лекции, учебников, учебных пособий, учебно-методической литературы;

- 2) конспектирование обязательной литературы; работа с первоисточниками (является основой для обмена мнениями, выявления непонятного);
- 3) выступления с докладами (работа над эссе и домашними заданиями и их защита);
- 4) подготовка к опросам и контрольным работам и экзамену.

Собранные сведения, источники по определенной теме могут служить основой для выступления с докладом на занятиях по дисциплине «Управление проектами».

Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает сущность исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Различают устный и письменный доклад (по содержанию, близкий к реферату). Выступление с докладом выявляет умение работать с литературой; способность раскрыть сущность поставленной проблемы одноклассникам, ее актуальность; общую подготовку в рамках дисциплины.

Для того чтобы проверить, правильно ли определены основные ориентиры работы над докладом, студент должен ответить на следующие вопросы:

тема → как это назвать?

проблема → что надо изучить из того, что ранее не было изучено?

актуальность → почему данную проблему нужно в настоящее время изучать?

объект исследования → что рассматривается?

предмет исследования → как рассматривается объект, какие новые отношения, свойства, аспекты, функции раскрывает данное исследование?

цель → какой результат, работающий над темой, намерен получить, каким он его видит?

задачи → что нужно сделать, чтобы цель была достигнута?

гипотеза и защищаемые положения → что не очевидно в объекте, что докладчик видит в нем такого, чего не замечают другие?

Отличительной чертой доклада является научный стиль речи. Основная цель научного стиля речи – сообщение объективной информации, доказательство истинности научного знания.

Этапы работы над докладом:

подбор и изучение основных источников по теме (как и при написании реферата, рекомендуется использовать не менее 4–10 источников);

составление библиографии;

обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений;

разработка плана доклада;

написание;

публичное выступление с результатами исследования.

Общая структура такого доклада может быть следующей:

- 1) формулировка темы выступления;
- 2) актуальность темы (чем интересно направление исследований, в чем заключается его важность, какие ученые работали в этой области, каким вопросам уделялось недостаточное внимание в данной теме, почему выбрана именно эта тема для изучения);
- 3) цель работы (в общих чертах соответствует формулировке темы выступления и может уточнять ее);
- 4) задачи исследования (конкретизируют цель работы, «раскладывая» ее на составляющие);
- 5) методика проведения сбора материала (подробное описание всех действий, связанных с получением результатов);
- 6) результаты. Краткое изложение новой информации, которую получил докладчик в процессе изучения темы. При изложении результатов желательно давать четкое и немногословное истолкование новым мыслям. Желательно продемонстрировать иллюстрированные книги, копии иллюстраций, схемы;
- 7) выводы. Они кратко характеризуют основные полученные результаты и выявленные тенденции. В заключении выводы должны быть пронумерованы, обычно их не более четырех.

При подготовке к сообщению (выступлению на занятии по какой-либо проблеме) необходимо самостоятельно подобрать литературу, важно использовать и рекомендуемую литературу,

внимательно прочитать ее, обратив внимание на ключевые слова, выписав основные понятия, их определения, характеристики тех или иных явлений культуры. Следует самостоятельно составить план своего выступления, а при необходимости и записать весь текст доклада.

Если конспект будущего выступления оказывается слишком объемным, материала слишком много и сокращение его, казалось бы, невозможно, то необходимо, тренируясь, пересказать в устной форме отобранный материал. Неоценимую помощь в работе над докладом оказывают написанные на отдельных листах бумаги записи краткого плана ответа, а также записи имен, дат, названий, которыми можно воспользоваться во время выступления. В то же время недопустимым является безотрывное чтение текста доклада, поэтому необходимо к нему тщательно готовиться. В конце выступления обычно подводят итог, делают выводы.

Рекомендуемое время для выступления с сообщением на практическом занятии составляет 7-10 минут. Поэтому при подготовке доклада из текста работы отбирается самое главное.

## **Практическая работа 1 Процессы управления проектом. Жизненный цикл проекта.**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Проведение классификации проектов.
2. Определение фаз жизненного цикла проекта.
3. Определение участников проекта.

### **1. Дать собственное определение понятиям проект и управление проектом на основе обобщения существующих, например:**

*Проект* – это уникальное и временное начинание, с определенным началом и концом с целью создать или модифицировать определенный продукт или услугу.

*Управление проектом* – это область менеджмента, охватывающая те сферы, в которых создание продукта реализуется как уникальный комплекс работ при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам результата.

**Пояснения:** Для выполнения задания рекомендуется использовать источники из списка учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины, который представлен на странице курса.

### **2. Определить какая деятельность является проектом, а какая – нет. Результаты оформить в таблицу.**

**Пояснения:** выполнение задание базируется на знании основных признаков проекта, таких как: проект разрабатывается как разовый комплекс мероприятий для выполнения конкретной цели; проект имеет четкие рамки ограничения по времени (начало и конец), т.е. имеет свой жизненный цикл, состоящий из нескольких фаз, в зависимости от сложности проекта; проект разрабатывается с учетом ограниченных ресурсов (что это такое?). Например, проект для строительства коттеджа или другого строения ограничивается заранее высчитанной сметой; проект выполняется поэтапно в соответствии с разработанным планом и др.

Деятельность	Да/Нет	Причины
организация вечеринки		
внедрение новой процедуры подбора персонала компании		
уборка квартиры		
замена информационной системы по учету труда и заработной платы компании		
покраска крупного моста; возведение монумента на площади		
повторяющиеся (рутинные) операции предприятия		
организация олимпиады в Лондоне в 2012 г		
постройка офисного здания		
апгрейд планшета производителем		
разработка и вывод на рынок инновационного продукта		
составление ежегодных финансовых отчетов предприятия		
осуществление изменений в оргструктуре и кадровом составе организации		

замена аппаратного (ПК) и программного обеспечения учебной аудитории ВУЗа		
строительство Титаника		

### 3. Решить кейс

**Пояснения:** Для выполнения задания рекомендуется использовать источники из списка учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины, который представлен на странице курса. Порядок выполнения: внимательно прочитайте содержание кейса, подготовьте письменный ответ на вопросы в конце кейса.

#### Кейс:

#### Проекты экономичных (frugal) инноваций:

#### Индия - страна чудес

#### Общие положения

Ситуация хорошо согласуется с изучением модели жизненного цикла проекта и вопросами определения критериев успеха проекта. Ситуация используется для выработки умений обучающихся выявлять специфику проекта и адаптировать модели и методы управления проектами к данной специфике.

#### Холодильник из глины

Индийский изобретатель Мансукбхай Праяпати придумал холодильник, которому не нужно электричество. Он сделан из пористой глины и способен сохранять температуру на 8 градусов ниже комнатной. Принцип работы устройства, которое получило название Mitticool, основан на процессе испарения воды. Холодильник полностью экологичен. Для его работы необходимо залить несколько литров жидкости в резервуар сверху. Вода будет постепенно стекать сквозь материал стенки, испаряясь и охлаждая глину. Mitticool способен сохранять овощи, фрукты и молочные продукты свежими в течение многих дней. Цена такого устройства = всего 50 долларов, что делает его доступным для всех. Мансукбхай Праяпати продает около 230 холодильников в месяц в Индии, Кении и Арабских Эмиратах, где из-за жары продукты портятся очень быстро.

В настоящее время компания Mitticool производит широкий ассортимент продукции из глины - фильтры для воды, посуду, лампы, горшки для цветов и прочее. Вся продукция ручной работы, экологически чистая, не требует использования электричества.

#### Вопросы

1. Можно ли называть описанные продукты инновационными?
2. В чем отличия описанных проектов от традиционных инновационных проектов?
3. Выберите один из проектов экономичных инноваций и разработайте для него модель жизненного цикла.
4. Определите факторы успеха проектов экономичных инноваций.

### Практическая работа 2. Структурная декомпозиция работ проекта.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Провести структуризацию проектов.
2. Построить дерево работ, стоимости, ресурсов, матрицу ответственности.

**Задание.** Используя метод критического пути разработать расписание (календарный план) по строительству летнего коттеджа, начало проекта 01.02.2020. Представить расписание в виде диаграммы предшествования. Состав работ по проекту, их длительность и зависимости показаны в таблице.

Таблица – Длительность и зависимости работ проекта

№	Работа	Длительность	Предшественник
1	Выемка грунта под фундамент и плиту пола	1	-
2	Установка опалубки, заливка бетона, затвердевание бетона	3	1
3	Возведение каркаса	2	2
4	Укладка фанерной обшивки	1	3

5	Укладка матов и кровли под крышу	1	4
6	Установка окон	1	3
7	Наружная обшивка боковых стен	2	6
8	Монтаж электрической проводки, системы водоснабжения и отопления	2	5
9	Установка дверей	1	8
10	Подчистка и покраска пола	2	9
11	Окраска и побелка поверхностей	2	7
12	Создание интерьера	1	11
13	Ландшафтный дизайн придомовой территории	1	10,12

Сделать письменные выводы.

### Практическая работа 3. Оценка результативности и эффективности проектов и программ в социальной сфере.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Оценка экономической эффективности проектов.
2. Простые и сложные методы оценки эффективности инвестиционных проектов

#### Оценка экономической эффективности проектов: простые и сложные методы оценки эффективности инвестиционных проектов

##### Задача 1 «Сравнение с конкурентами»

Предприятие осуществляет разработку системы дозирования воды. Имеется два проектных варианта. Используя исходные данные, предоставленные в таблице 1 оценить, какой из вариантов наиболее конкурентоспособен.

Таблица 1 – Исходные данные и результаты расчетов.

Показатели	Полезный эффект, литров	Совокупные затраты, млн. руб.	Эффективность анализируемого образца (ЕАО), л/руб.	Оценка конкурентоспособности (К <sub>i</sub> )	Ваш выбор <sup>1</sup>
1. Проект 1	499	16,7			<input type="checkbox"/>
2. Проект 2	515	16,9			<input type="checkbox"/>
3. Конкуренты:					
А	486	16,5		–	–
Б	505	16,7		–	–
В	510	16,8		–	–

Методические указания.

Для расчетов используйте следующие формулы:

1. Количественная оценка конкурентоспособности (К<sub>i</sub>):

$$K_i = \frac{Э_{АО}}{Э_{ЛК}},$$

где: ЕЛК – эффективность лучшего образца конкурента, л/руб.; ЕАО – эффективность анализируемого образца, л/руб.:

$$Э_{АО} = \frac{\text{эффект}}{\text{затраты}},$$

2. Сделать выбор и обосновать его.

##### Задача 2 «Условие совместности: работа в команде»

В инновационном проекте участвуют совместно 4 предприятия, которые имеют следующие исходные данные.

Таблица 2 – Исходные данные и результаты расчетов.

Показатели	Предприятия				Общая сумма, млн. руб.
	1	2	3	4	

<sup>1</sup> Поставьте знак «+» напротив соответствующего проекта.

1. Чистая прибыль млн. р.	25	30	10	34	
2. Затраты на производство продукции, млн. р.	80	90	50	70	
3. Эффективность предприятия (Эi)					–

Определить, каким образом наиболее выгодно работать: совместно или отдельно?

Методические указания.

Последовательность расчетов и необходимые формулы:

1. Рассчитайте эффективность для каждого предприятия в отдельности (Эi), используя формулу из первой задачи.

2. Рассчитайте среднехронологическую эффективность (Эф):

$$\text{Эф} = \frac{\text{Э}_1/2 + \text{Э}_2 + \text{Э}_3 + \text{Э}_4/2}{n-1},$$

где: Э1...4 – эффективность соответствующего предприятия (Эi), n – количество предприятий.

3. Рассчитать общую эффективность (Эфобщ), позволяющую оценить эффект совместной работы над проектом:

$$\text{Эф}_{\text{общ}} = \frac{\sum \text{ПР}_i}{\sum \text{ЗТ}_i},$$

где ПРi – чистая прибыль соответствующего предприятия; ЗТi – затраты на производство продукции соответствующего предприятия.

4. Сделать выводы.

### **Задача 3 «Кто вносит наибольший вклад в общее дело?»**

Процесс разработки инновационного проекта состоит из 5 взаимосвязанных процессов, каждым из которых руководит отдельное подразделение. На основании исходных данных определить, какое подразделение вносит наибольший вклад в разработку проекта.

Таблица 3 – Исходные данные и результаты расчетов.

Показатели	Общая сумма, тыс. руб.	Подразделение				
		1	2	3	4	5
1. Затраты по подразделению тыс. руб.		2190	3820	2430	3270	2930
1.1 Доля затрат подразделения в общей их сумме, ед.						
2. Чистая прибыль тыс. руб.		230	170	310	280	150
2.1 Доля чистой прибыли подразделения в общей сумме, ед.						
3. Коэффициент эффективности (Кэф)	–					

Методические указания.

Последовательность расчетов и необходимые формулы:

1. Коэффициент эффективности рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{эф}i} = \frac{\text{доля ПР}_i}{\text{доля ЗТ}_i},$$

2. Сделать выводы.

### **Задача 4 «Определение NPV»**

Чистые денежные поступления от инвестиций в инновационный проект должны составить к концу первого года – 7 млн. руб., второго года – 8млн. руб., третий – 6 млн. руб., четвертый год – 5 млн. руб.

Первоначальные инвестиции в проект – 15 млн. руб. Определить следует ли осуществлять данный проект, если ставка доходности 20%.

**Методические указания.**

Последовательность расчетов и необходимые формулы:

1. Определите чистый дисконтированный доход от проекта (NPV):

$$NPV = -I + \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1+i)^t},$$

где: I – первоначальные инвестиции в проект, млн. руб.; t – продолжительность проекта, лет;  $K_t$  – чистые денежные поступления от проекта по годам, млн. руб.; i – ставка доходности проекта, ед.

2. Сделать выводы и обосновать их.

### **Задача 5 «Инвестиционная привлекательность»**

Ожидается, что инвестиционный проект обойдется предприятию в 45 млн. руб. При этом срок реализации проекта – 5 лет. Расчетная ставка доходности 14 %. Определить эффективность инвестиций в данный проект, рассчитав чистую текущую стоимость денежных поступлений. Исходные данные представлены в таблице 1:

Таблица 1 – Исходные данные и результаты расчетов.

Показатели	Года				
	1	2	3	4	5
1. Объем реализации, млн. шт.	10000	14000	18000	12000	10000
2. Цена реализации, руб.	2300	2500	2500	2800	2800
3. Средние переменные издержки (руб./шт.)	1000	1000	1200	1200	1400
4. Выручка от реализации, тыс. руб.					
5. Переменные издержки на весь выпуск продукции, тыс. руб.					
6. Маржинальная прибыль (п.4-п.5)					
7. Налоги, тыс. руб.	4000	4000	4000	4000	4000
8. Чистые денежные поступления (п6-п7)					

Методические указания. Последовательность расчетов и необходимые формулы: 1. Рассчитайте чистые денежные поступления от проекта на основе данные приведенных в таблице. 2. Определите чистый дисконтированный доход. 3. Сделать выводы и обосновать их.

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Управление проектами»**

а) литература

Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450229> (дата обращения: 01.06.2020).

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, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/449791> (дата обращения: 01.06.2020).

Лукманова И.Г. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Г. Лукманова, А.Г. Королев, Е.В. Нежникова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 172 с. — 978-5-7264-0752-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20044.html>

Матюшка В.М. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Матюшка. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский университет дружбы народов, 2010. — 556 с. — 978-5-209-03896-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11440.html>

Коваленко С.П. Управление проектами [Электронный ресурс] : практическое пособие / С.П. Коваленко. — Электрон. текстовые данные. — Минск: ТетраСистемс, Тетра-лит, 2013. — 192 с. — 978-985-7067-26-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28269.html>

Алферов О.А. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс / О.А. Алферов. — Электрон. текстовые данные. — Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2012. — 258 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23951.html>

Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.И. Куценко [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС

АСВ, 2016. — 269 с. — 978-5-7410-1400-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61421.html>

Рыбалова Е.А. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Е.А. Рыбалова. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 149 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72202.html>

Клаверов В.Б. Управление проектами. Кейс практического обучения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.Б. Клаверов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 142 с. — 978-5-4486-0076-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>

### **3. Методические рекомендации для выполнения самостоятельной работы**

Для успешного усвоения материала обучающийся должен кроме аудиторной работы заниматься самостоятельно. Самостоятельная работа является активной учебной деятельностью, направленной на качественное решение задач самообучения, самовоспитания и саморазвития. Самостоятельная работа обучающихся выполняется без непосредственного участия преподавателя, но по его заданию и в специально отведенное для этого время. Условием эффективности самостоятельной работы обучающихся является ее систематическое выполнение.

Целью самостоятельной работы по учебной дисциплине является закрепление полученных теоретических и практических знаний по дисциплине, выработка навыков самостоятельной работы и умения применять полученные знания. Самостоятельная работа направлена на углубление и закрепление знаний и умений, комплекса профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала. Самостоятельная работа заключается в проработке тем лекционного материала, поиске и анализе литературы из учебников, учебно-методических пособий и электронных источников информации по заданной проблеме, изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовке к лабораторным работам, выполнению творческих индивидуальных работ.

Формой итогового контроля по дисциплине является зачет. Обучающиеся получают допуск к зачету только после выполнения всех видов самостоятельной работы предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Виды самостоятельной работы при изучении учебной дисциплины:

Самостоятельное изучение тем дисциплины.

Подготовка докладов

#### **Методические рекомендации к устному опросу**

Устный опрос — метод контроля, позволяющий не только опрашивать и контролировать знания обучающихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки.

Устный опрос позволяет поддерживать контакт с обучающимися, корректировать их мысли; развивает устную речь (монологическую, диалогическую); развивает навыки выступления перед аудиторией.

Принято выделять два вида устного опроса:

- фронтальный (охватывает сразу несколько обучающихся);

-индивидуальный (позволяет сконцентрировать внимание на одном обучающемся).

#### **Самостоятельное изучение темы**

Самостоятельная работа предполагает тщательное освоение обучающимися учебной и научной литературы по изучаемым темам дисциплины.

При самостоятельном изучении основной рекомендованной литературы обучающимся необходимо обратить главное внимание на узловые положения, излагаемые в изучаемом тексте. Для этого следует внимательно ознакомиться с содержанием источника информации, структурировать его и выделить в нем центральное звено. Обычно это бывает ключевое определение или совокупность существенных характеристик рассматриваемого объекта. Для того чтобы убедиться, насколько глубоко усвоено содержание темы, в конце соответствующих глав и параграфов учебных пособий обычно дается перечень контрольных вопросов, на которые обучающийся должен давать четкие и конкретные ответы.

Работа с дополнительной литературой предполагает умение обучающихся выделять в ней необходимый аспект исследуемой темы.

Дополнительную литературу следует изучать комплексно и всесторонне на базе освоенных основных источников.

Обязательный элемент самостоятельной работы обучающихся со специальной литературой – ведение необходимых записей. Общепринятыми формами записей являются опорный конспект, презентация

#### **Методические рекомендации по составлению планов - конспектов**

##### ***Основные требования***

План – конспект (опорный конспект) призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику. Для создания опорного конспекта необходимо: изучить информацию по теме, выбрать главные и второстепенные элементы; установить логическую связь между выбранными элементами; представить характеристику элементов в очень краткой форме; выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы; оформить работу.

#### **Методические рекомендации по составлению информационных сообщений (докладов)**

Информационное сообщение (доклад) – есть результат процессов преобразования формы и содержания документов с целью их изучения, извлечения необходимых сведений, а также их оценки, сопоставления, обобщения и представления в устной форме (защиты)

##### **Требования к оформлению**

Объем информационных сообщений (докладов) – до 5 полных страниц текста, набранного в текстовом редакторе Word, шрифтом – TimesNewRoman, 14 шрифтом с одинарным межстрочным интервалом, параметры страницы – поля со всех сторон по 20 мм.

Ссылки на литературу концевые, 10 шрифтом. В названии следует использовать заглавные буквы, полужирный шрифт, при этом не следует использовать переносы; выравнивание осуществлять по центру страницы. Данные об авторе указываются 14 шрифтом (курсивом) в правом верхнем углу листа.

Рычкова Евгения Сергеевна,

*доцент кафедры экономической безопасности и экспертизы АмГУ*

Управление проектами: Сборник учебно-методических материалов для направлений подготовки 39.04.02 «Социальная работа», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.01 «Юриспруденция», 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью», 43.04.02 «Туризм», 44.04.01 «Педагогическое образование», 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», 45.04.01 «Филология», 45.04.03 «Фундаментальная и прикладная лингвистика». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2022. - 21с.

---

Усл. печ. л.