

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
Факультет инженерного менеджмента
Кафедра теории и систем отраслевого управления**

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой теории и систем отраслевого
управления

Протокол от «28» августа 2019 г.

№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.17 Стратегическое управление инновационными
проектами**

направление подготовки

27.03.05 – Инноватика

направленность (профиль) "Технологическое предпринимательство"

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очная

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Авторы–составители:

Доцент кафедры теории и систем отраслевого управления, к.э.н., доцент И.К. Мусаелян,
заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления, к.э.н., доцент С.С.
Серебренников

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления, к.э.н., доцент С.С.
Серебренников

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.17 «Стратегическое управление инновационными проектами» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	Способность анализировать проект(инновацию) как объект управления	ПК-4.1	Способность обосновывать возможности эффективного привлечения финансовых средств для реализации проекта

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.17 «Стратегическое управление инновационными проектами» у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПК-4.1	<p>на уровне знаний: теоретических и методологических основ управления проектами различного вида; основных принципов управления проектами; понятийного аппарата проектного управления; стратегического и оперативного маркетингового планирования; основных принципов и закономерностей стратегического менеджмента; инновационных подходов к анализу и оценке бизнес-среды предприятия; содержания сметы проекта; последовательности действий проектного бюджетирования; значения планирования для управления инновационным проектом; значения декомпозиции работ для планирования; правил применения традиционных и инновационных методов планирования; особенностей управления проектами различных типов; отличий в целях, задачах и методах управления проектами функционального и стратегического уровней; ключевых бизнес-процессов, опирающихся на механизмы разработки и реализации стратегии</p> <p>на уровне умений: различать модели стратегического менеджмента; формулировать концепцию стратегического менеджмента; пользоваться инновационными средствами управления проектами на различных этапах жизненного цикла проекта; производить качественную и количественную оценку рисков проектов; ориентироваться в ограничениях при осуществлении проектной деятельности; применять методы выдвижения альтернатив решения;</p>

	<p>проводить анализ возможных альтернатив достижения целей проекта; определять целевые показатели и критерии эффективности проекта; применять современные инструменты для оценки сроков выполнения проекта, определения объема работ и ресурсов; определять особенности жизненного цикла проекта; анализировать и оценивать возможные стратегические риски; применять инновационные методы и подходы к формированию результативных стратегий; применять рациональные стратегии предприятия, исходя из рыночных тенденций; устанавливать взаимосвязи между различными уровнями стратегий компании; выстраивать эффективную модель стратегического управления; определять целевые показатели и критерии эффективности инновационного проекта</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>использует графические индикаторы для визуализации проектных показателей;</p> <p>владеет навыками определения ограничений проекта, соответствующими его типу и виду;</p> <p>владеет инновационными методами координации целей организации и целей проектного управления</p>
--	--

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.	
		Всего	Семестр
			7
Очная форма обучения			
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		48	48
лекционного типа (Л)		16	16
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		32	32
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		60	60
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	экзамен
	час.	36	36
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		144/4	144/4

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.17 «Стратегическое управление инновационными проектами» изучается в 7 семестре по очной форме обучения, общая трудоемкость дисциплины – 4 зачетные единицы, 144 часа.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.Б.05 «Информационная безопасность», Б1.Б.08 «Экология», Б1.Б.14 «Лидерство и управление командой» и является основой для прохождения практик: Б2.В.02(П) «Практика по получению

профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности», Б2.В.04(Пд) «Преддипломная практика».

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Инновации и проектная деятельность	16	2		4		10	О, П
Тема 2	Управление инновационными проектами как вид управленческой деятельности	16	2		4		10	О, П
Тема 3	Элементы и факторы стратегического подхода к инновационному проекту	16	2		4		10	О, К
Тема 4	Планирование ресурсов	22	4		8		10	О, П
Тема 5	Управление риском и стратегия управления инновационным проектом	16	2		4		10	О, К
Тема 6	Оценка результатов реализации стратегии управления инновационным проектом. Контроль выполнения инновационного проекта	22	4		8		10	О, Т
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		144	16		32		60	36

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), презентация (П), кейс (К), тестирование (Т);

** - форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Содержание дисциплины

Тема 1. Инновации и проектная деятельность

Особенность инноваций и инновационного управления. Определение понятия «проект», «инновация» Основные отличия проектной деятельности от операционной. Формальные критерии проектов. Типизация проектов в зависимости от степени уникальности результата и процесса. Характеристика целей инноваций и проекта.

Система инновационного проекта. Задачи и место функциональных подсистем в проектной деятельности предприятия. Влияние информационных технологий на управление инновационной деятельностью предприятия.

Тема 2. Управление инновационными проектами как вид управленческой деятельности

Определение понятия «управление проектами». Отличия управления проектами от инновационного проектирования. Субъекты управления проектами. Ключевые стейкхолдеры проекта. Стандартизация управления проектами, её цели и принципы. Международные, национальные, отраслевые и корпоративные стандарты управления проектами. Инновационная активность предприятия. Специфика компетенций сотрудников в управлении инновационными проектами. Ключевые навыки менеджера проекта. Факторы, влияющие на успех проекта. Жизненный цикл инновационного проекта.

Тема 3. Элементы и факторы стратегического подхода к инновационному проекту

Система контроля и координации макрокруга. Требования к анализу деловой среды предприятия. Анализ отрасли. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Модель ключевых компетенций. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Взаимосвязь потребительского сегмента и формирования инновационных проектов. Эффективного стратегического подхода к инновационному управлению. Понятие критического пути инновационного проекта.

Требования к формированию системы инновационного проектирования. Проблемы реализации стратегии проекта. Типология отношений между участниками инновационного проекта. Классификация инновационных стратегий. Особенности управления сроками разработки и реализации стратегии инновационного проекта. Методы и инструменты оценки результатов инновационного проекта.

Тема 4. Планирование ресурсов

Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов.

Система ресурсообеспечения в инновационном проектировании. Инновационные проекты, ограниченные по времени. Влияние календарного планирования на формирование проектных групп. Распределение работ по проекту. Команды и проекты. Матрица ответственности (RM). Управление человеческими ресурсами проекта и менеджмент человеческих ресурсов. Особенности управления материальными и нематериальными ресурсами инновационного проекта.

Тема 5. Управление риском и стратегия управления инновационным проектом

Определение понятий «риск», «владелец риска», «факторы риска». Классификации рисков. Стратегический риск. Корпоративный риск.

Типичные риски инновационных проектов. Стратегия реагирования на риски предприятия. Критерии формирования стратегий в инновационном менеджменте. Применение инновационных методов реагирования на возможности в технологических проектах (использование, усиление, разделение, принятие). Стратегия выбора мер реагирования. Процессы и этапы управления рисками инновационных проектов. Идентификация рисков. Инновационные механизмы анализа стратегии. Количественный анализ рисков, методы количественного анализа. Планирование мер реагирования по результатам анализа. Мониторинг и контроль рисков.

Тема 6. Оценка результатов реализации стратегии управления инновационным проектом. Контроль выполнения инновационного проекта

Методы оценки результатов реализации стратегии. Методы оценки затрат инновационных проектов. Выбор объекта затрат в учете затрат. Модели оценки совокупной стоимости владения ИС. Концепции оценки результатов технологического проекта. Сбалансированная система показателей и оценка экономической эффективности результатов проектов. Комплексное оценивание результатов проекта.

Контроль этапов реализации стратегии инновационного проекта. Базовый план проекта. Показатели завершенности проекта. Контроль графика инновационного проекта. Причины внесения изменений в план проекта. Эффективность стратегического управления инновационным проектом.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающегося и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.17 «Стратегическое управление инновационными проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:
опрос;
- при проведении занятий семинарского типа:
тестирование, кейс;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов:
презентация.

4.1.2. Экзамен проводится в письменной форме ответом на вопросы билета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы Вопросы к опросу по темам 1-2

1. Что такое проект?
2. В чем состоит отличие проектной деятельности от операционной?
3. Назовите основные типы проектов в зависимости от степени уникальности результата и процесса.
4. Что такое «проектный треугольник»?
5. Опишите взаимосвязь основных элементов проекта.
6. Охарактеризуйте цели инновационного проекта, используя требование SMART.
7. Что из себя представляет система инновационного проектирования?
8. В чем состоит отличие понятий «проект», «программа», «портфель проектов»?
9. Приведите пример возможной типизации портфелей проектов.
10. Назовите характерные особенности инновационных проектов.
11. Какие стандарты используются в управлении инновационным проектом?
12. Кто относится к субъектам управления инновационного проекта?
13. Что является продуктом стратегического управления организацией?
14. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
15. Назовите и охарактеризуйте известные вам международные и национальные стандарты управления проектами.
16. Опишите ключевые навыки руководителя проекта, необходимые для успешного руководства проектом.
17. Назовите факторы, влияющие на успех проекта.
18. Назовите и охарактеризуйте фазы жизненный цикл проекта.

19. Охарактеризуйте и представьте графически характер распределения затрат проекта во времени в соответствии с фазами жизненного цикла проекта.

Темы для презентаций по темам 1-2

1. «Отличие каскадной (водопадной) модели управления от гибких методологий управления проектами». В ходе рассуждений, объясните, почему гибкие методологии управления проектами находят широкое применение в управлении ИТ-проектами.
2. «Управление проектами и традиционный менеджмент». В ходе рассуждений, проведите сравнительный анализ управления проектами и инновационного менеджмента.
3. Система планирования в управлении инновационным проектом.
4. Стратегические приоритеты системы управления инновационным проектом.
5. Российская и зарубежная практика инновационного менеджмента.
6. Взаимосвязь системы бизнес-планирования в компании и системы управления проектом.
7. Требования к соблюдению стандартов управления проектом.
8. Система МВО (управление по целям) как ключевой инструмент управления проектами.

Вопросы к опросу по темам 3-6

1. В чем сущность и содержание управленческого анализа?
2. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании?
3. Как определяются отклонения в достижении целей инновационного проекта по стоимости?
4. Какие показатели используются для оценки степени завершенности проекта? Приведите пример показателей.
5. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование стратегии инновационного проекта?
6. Как определяются отклонения проекта по срокам его выполнения?
7. Что такое статус проекта? Приведите пример статусной схемы.
8. Что такое риск? С помощью, каких показателей можно оценить риск?
9. Существуют ли риски, оказывающие положительное влияние на проект?
10. Можно ли устранить проектные риски, если проект тщательно спланирован?
11. Приведите известные вам классификации рисков.
12. В чем состоит отличие между остаточным и вторичным риском?
13. Назовите типичные для системы управления проектом риски.
14. Назовите процессы управления рисками.

Темы для презентации по теме 5

1. Формирование стратегических приоритетов инновационного проекта.
2. Графические инструменты процессов разработки и реализации инновационных проектов
3. Стратегия как инструмент управления инновационным проектом.
4. Основные проблемы управления человеческими ресурсами ИТ-проектов и пути их решения.
5. Функциональный подход к ресурсообеспечению проектной деятельности.
6. Основные задачи управления человеческими ресурсами проекта.
7. Структурные особенности управления функциональными подсистемами организации в проектном управлении
8. Основные этапы процесса планирования проекта.
9. Необходимость мониторинга стратегии в процессе реализации инновационного проекта.

Типовые кейсы по темам 3, 5

Кейс-1 «Опыт IBM Credit»

Этот филиал IBM занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в 11 сложных случаях — до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ?

Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. Два старших менеджера компании решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. Эксперимент показал, что, собственно, на обработку запроса затрачивается всего 90 минут, а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

Задание к кейсу:

Обсудить шаги решения данной проблемы и возможное перепроектирование процесса обработки.

Кейс-2

Группа специалистов (6 человек) оборонной организации еще до объявления конверсионных программ решила использовать принцип двойных технологий и разработала для гражданской промышленности уникальное фильтровое устройство, заменяющее подобное импортное устройство стоимостью несколько десятков тысяч долларов. Причем разработанное устройство намного превосходило импортное по техническим характеристикам и обещало быть существенно дешевле и как более экономичное.

Многим химическим и промышленным предприятиям такое устройство было не обходимо в десятках экземпляров, так что проблем с рынком не предвиделось. Однако оборонное предприятие было совершенно не заинтересовано в продвижении продукта, поскольку само оказалось в чрезвычайно трудном положении из-за отсутствия заказов.

Группа специалистов организовалось в самостоятельное малое предприятие (примерно 10 человек) и сразу стало искать стратегического партнера по продвижению товара.

Чтобы добыть средства на существование, организация занималась торговлей компьютерами с их предпродажной подготовкой, ремонтом электронных приборов и химических установок, консультациями в рамках прежней тематики. Широко практиковала привлечение трудовых ресурсов своего бывшего предприятия и настоящего арендодателя.

Задания к кейсу:

1. Группа занимается продуктовой и технологической инновацией. Представьте жизненный цикл изделия.
2. Представьте жизненный цикл товара.
3. Представьте жизненный цикл технологии и ее виды.
4. По матрице Ансоффа «старые /новые товары и технологии — старые/новые рынки». Опишите ситуацию (риски, ноу —хау) при новом товаре и новом рынке.
5. Группе предстоит заниматься инновационной стратегией. В чем особенности инновационной стратегии?

Кейс-3

Проведите сравнительный анализ иерархической структуры работ и сетевого графика проекта. При выполнении задания руководствуйтесь следующими вопросами:

1. Чем отличается иерархическая структура работ от сетевого графика проекта?
2. В чем состоят отличия сетевого графика с операциями на стрелках от сетевого графика с операциями в узлах?
3. Что такое прямой анализ сетевого графика проекта?
4. Что такое обратный анализ сетевого графика проекта?
5. С какой целью при построении сетевых графиков используются отношения задержки операций?

Кейс-4

ООО «Кондитерское» учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Федеральным законом. Вид деятельности – производственно-торговая организация. ООО «Кондитерское» было создано в 1988 году. Основным видом деятельности являлось производство хлебобулочных изделий, кондитерских изделий; тортов, пирожных. ООО «Кондитерское» освоило производство мясных полуфабрикатов, а именно котлет, тефтелей, голубцов, пельменей, мантов. Также в ассортименте б5 появилась готовая продукция: жареная рыба, курица, холодец, печень, паштеты, салаты, готовые обеды: – «Бон-филе куриное с грибами»; – «Люля-кебаб»; – «Свинина по-царски»; – «Тельное из щуки»; – «Рулет куриный, запеченный с сыром» и т.д. Для привлечения большого количества покупателей были созданы молочный и колбасный отделы. В молочном отделе представлена продукция следующих самарских производителей: – ОАО «Самаралакто»; – ООО «Далимо»; – ООО «Кошкинский молочный завод»; – ООО «Данон». В колбасном отделе отдается предпочтение колбасным изделиям тольяттинского мясокомбината «Комсомольский» в силу высокого качества продукции. Основным видом деятельности ООО «Кондитерское» на сегодняшний день является производство хлебобулочных изделий, тортов, пирожных, мясных полуфабрикатов, готовых обедов и розничная торговля. Реализация произведенной продукции осуществляется в киосках, расположенных на улице Владимирской, Пензенской, Ивана Булкина, проспекте Карла Маркса, а также в школах Самарского, Октябрьского района. Общая численность персонала составляет 74 человека. В штат предприятия входит персонал школ, к которым относятся: буфетчицы, повара, уборщицы, посудомойщицы. В конце 2006 года ООО «Кондитерское» начало строительство административного здания общей площадью 200 м. В 2008 году ООО «Кондитерское» планирует открыть кафе, а также увеличить число мест продажи товара. Основными конкурентами являются магазины Тидбит на улице Владимирской, Самарский булочно-кондитерский комбинат, продукция ООО «У Палыча», «Лиронас», «Фабрика качества», «Лакомка».

Целевым сегментом для реализации продукции являются покупатели со средним заработком. Цена капитала предприятия по балансу составляет 12 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 450 тыс. руб.

Вопросы к кейсу:

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Выявить возможные риски проекта.
3. Провести количественный и качественный анализ рисков проекта.
4. Разработать методы снижения проектных рисков.
5. Определить основные этапы процесса управления рисками проекта

Кейс-5: «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ И РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ «СРЕДРУСПРОДУКТ»

Афанасий Данилович Рыбин назначен директором по развитию компании «Средруспродукт». Компания производит пищевые продукты широкого ассортимента: фруктовые соки, молочные продукты, мясные и хлебобулочные изделия, пиво.

Предприятие расположено в Центрально-Черноземном экономическом районе России. Реализует свою продукцию в данном регионе и соседних областях. А.Д. Рыбин закончил магистерскую программу и сразу попал в поле зрения нескольких рекрутинговых агентств. Одно из них, получив заказ «Средруспродукта» на подбор кандидата на должность директора по развитию, рекомендовало, среди прочих кандидатов, Афанасия Рыбина, и он одержал верх над другими претендентами на должность.

Генеральный директор «Средруспродукта», он же основной владелец компании (владеет 85% акций) Филарет Мефодиевич Москвин, бывший начальник управления пищевой промышленности облисполкома. По образованию он является технологом пищевых производств, имеет обширные связи в области, лично знаком с губернатором. В период приватизации ему удалось объединить под своим началом в открытое акционерное общество несколько пищевых предприятий области и сформировать на их основе ОАО «Средруспродукт». Основное внимание он уделяет производственным вопросам.

Продукция ОАО пользуется спросом, предприятие стремится обновлять ассортиментный ряд, имеет планы технического перевооружения и нового строительства, покупки предприятий в своей и соседних областях.

Несмотря на очевидные успехи, в последнее время в деятельности компании стали отмечаться негативные явления. Они проявились, прежде всего, в дефиците денежных средств для возврата ранее полученных кредитов, в задержках платежей поставщикам и выплат заработной платы. Отсутствуют бренды компании и отдельных продуктов.

В настоящее время предприятие закупает сырье у сельхозпроизводителей и у оптовых посредников. Наметилась тенденция заметного роста цен на эту продукцию.

В составе ОАО отсутствуют торговые предприятия. Продукция реализуется через оптовые торговые предприятия и предпринимателей без образования юридического лица. Часть продукции продается розничным торговым сетям. Перед новым директором по развитию была поставлена задача определить направления развития предприятия в среднесрочной и долгосрочной перспективе и пути изыскания требуемых для этого ресурсов. Кроме того, советом директоров принято решение выйти на зарубежные рынки, увеличить рентабельность собственного капитала и операционную рентабельность. Поставлена цель через 5 лет существенно увеличить долю «Средруспродукта» на рынке по всем бизнес-направлениям. И, главное, что к концу пятилетнего периода планируется увеличить стоимость компании в несколько раз. Краткая характеристика бизнес-направлений:

Хлебобулочное производство Производятся традиционные сорта хлеба, сухари, баранки. Хлебозавод построен в 80-е годы, имеет высококвалифицированный персонал. Цены на хлеб жестко контролируются местными властями. Имеет лабораторию анализа качества изделий, в которой работают квалифицированные сотрудники.

Молочные изделия Производство молочных изделий сосредоточено на молочном комбинате, введенном в эксплуатацию 5 лет назад. Комбинат производит молочную продукцию широкого ассортимента (молоко, йогурты, глазированные сырки, несколько сортов сыра).

Мясные изделия Производятся вареная колбаса одного сорта, сосиски, сардельки. Мясокомбинат довоенной постройки. Последняя реконструкция произведена в 1964 году. Имеет сильный коллектив производственного персонала и технологов.

Соки Новое производство. Натуральные соки и соки из концентратов.

Пиво Новый пивной завод. Введен в эксплуатацию год назад. Производственные мощности освоены на 50%.

Вполне логично, что для решения этих задач Рыбин решил провести комплексный анализ деятельности, в общем-то, незнакомаго для него предприятия. Анализ предполагается проводить по следующим направлениям:

- SWOT- анализ
- Анализ на основе финансовых коэффициентов
- Анализ по схеме фирмы Дюпон
- Маржинальный анализ (анализ «объем - затраты - прибыль», расчет точки безубыточности)

Задание к кейсу:

1. На основе данных анализа предполагается выбрать направления инвестирования, схему финансирования инвестиционных проектов, осуществление которых необходимо для решения поставленных стратегических задач. Могут быть использованы различные источники привлечения финансовых ресурсов.
2. Помогите директору по развитию провести диагностику бизнеса, определите направления инвестирования, стратегию и конкретные объекты слияний и поглощений, стратегии финансирования. Сделайте расчет денежных потоков на пятилетний период и определите стоимость бизнеса на начало и конец периода в результате реализации проектов развития.
3. Сформируйте WBS. постройте укрупненную диаграмму проведения работ, определите взаимосвязи работ и их временные параметры.

Примеры тестовых заданий к теме 6

1. Календарный план – это:
 - а. документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
 - б. сетевая диаграмма
 - в. план по созданию календаря
 - г. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
2. Диаграмма Ганта – это:
 - а. горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами
 - б. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
 - в. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
 - г. дерево ресурсов проекта
3. Метод критического пути используется для:
 - а. оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
 - б. планирования рисков проекта
 - в. планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
 - г. определения продолжительности выполнения отдельных работ
4. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это:
 - а. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
 - б. направления и основные принципы осуществления проекта
 - в. дерево ресурсов проекта
 - г. организационная структура команды проекта
5. Из двух проектов уровень доходности выше у того, у которого:
 - а. IRR-г больше
 - б. IRR больше
 - в. IRR меньше
 - г. выше объем выручки
6. Проект является убыточным, если:

- а. $NPV < 0$
 - б. $NPV = 0$
 - в. $NPV > 0$
 - г. $NPV < 0$ или $NPV = 0$
7. Из двух проектов наиболее эффективен тот, у которого:
- а. индекс прибыльности (PI) больше
 - б. индекс прибыльности (PI) меньше
 - в. разница индекса прибыльности (PI) и ставки дисконтирования (r) больше
 - г. затраты (C) меньше
8. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости:
- а. не выходит за рамки жизненного цикла проекта
 - б. меньше 3 лет
 - в. выходит за рамки жизненного цикла проекта
 - г. не определен
9. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»
- а. Инвестор проекта
 - б. Координационный совет
 - в. Куратор проекта
 - г. Команда проекта
 - д. Команда управления проектом
10. Сетевой график проекта предназначен для
- а. управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
 - б. управления материальными затратами
 - в. управления конфликтами проектной команды
 - г. управления рисками
11. Назвать тип структурной декомпозиции работ
- а. Продуктовая СДР
 - б. Функциональная СДР
 - в. Организационная СДР
12. Что из нижеперечисленного не является формой проектного финансирования
- а. Финансирование с полным регрессом на заемщика
 - б. Финансирование без права регресса на заемщика
 - в. Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
 - г. Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика
13. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»
- а. Инвестор проекта
 - б. Координационный совет
 - в. Куратор проекта
 - г. Команда проекта
 - д. Команда управления проектом
 - е. Руководитель проекта
14. Какой из нижеперечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта
- а. независимый
 - б. гарантийный
 - в. неполный
 - г. полный
 - д. свободный
15. Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути
- а. сокращение до минимума продолжительности разработки проектов

- б. получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта
16. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»
- Руководитель проекта
 - Потребители продукта проекта
 - Инициатор проекта
 - Заказчик проекта
17. Что из нижеперечисленного не является видом организационной структуры управления проектом
- функциональная
 - матричная
 - стратегическая
 - проектная
18. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится
- Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством, клиентом,
 - другими участниками проекта.
 - Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
 - Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.
19. Проектный офис это
- подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами.
 - подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства
 - подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
 - подразделение, которое помогает — организовать хозяйственное обслуживание проекта.
20. К способам снижения проектного риска относится
- мотивирование
 - планирование
 - диверсификация
 - контроль

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	Способность анализировать проект(инновацию) как объект управления	ПК-4.1	Способность обосновывать возможности эффективного привлечения финансовых средств для реализации проекта

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-4.1	производит качественную и количественную оценку рисков проектов; определяет целевые показатели и критерии эффективности проекта	<p>на уровне знаний: теоретических и методологических основ управления проектами различного вида; основных принципов управления проектами; понятийного аппарата проектного управления; стратегического и оперативного маркетингового планирования; основных принципов и закономерностей стратегического менеджмента; инновационных подходов к анализу и оценке бизнес-среды предприятия; содержания сметы проекта; последовательности действий проектного бюджетирования; значения планирования для управления инновационным проектом; значения декомпозиции работ для планирования; правил применения традиционных и инновационных методов планирования; особенностей управления проектами различных типов; отличий в целях, задачах и методах управления проектами функционального и стратегического уровней; ключевых бизнес-процессов, опирающихся на механизмы разработки и реализации стратегии</p> <p>на уровне умений: различать модели стратегического менеджмента; формулировать концепцию стратегического менеджмента; пользоваться инновационными средствами управления проектами на различных этапах жизненного цикла проекта; производить качественную и количественную оценку рисков проектов; ориентироваться в ограничениях при осуществлении проектной деятельности;</p>

		<p>применять методы выдвижения альтернатив решения; проводить анализ возможных альтернатив достижения целей проекта; определять целевые показатели и критерии эффективности проекта; применять современные инструменты для оценки сроков выполнения проекта, определения объема работ и ресурсов; определять особенности жизненного цикла проекта; анализировать и оценивать возможные стратегические риски; применять инновационные методы и подходы к формированию результативных стратегий; применять рациональные стратегии предприятия, исходя из рыночных тенденций; устанавливать взаимосвязи между различными уровнями стратегий компании; выстраивать эффективную модель стратегического управления; определять целевые показатели и критерии эффективности инновационного проекта</p> <p>на уровне навыков: использует графические индикаторы для визуализации проектных показателей; владеет навыками определения ограничений проекта, соответствующими его типу и виду; владеет инновационными методами координации целей организации и целей проектного управления</p>
--	--	---

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типичные оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Типовой вариант билета

Билет №1

1. Что такое логико-структурная матрица? Опишите ее структуру.
2. Каковы задачи активных и пассивных стратегий в процессе управления инновационным проектом?

3. Проведите логико-структурный анализ инновационного проекта на примере деятельности компании.

Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
«отлично»	<p>Оценка «отлично» выставляется, если студент демонстрирует:</p> <p>знание: теоретических и методологических основ управления проектами различного вида; основных принципов управления проектами; понятийного аппарата проектного управления; стратегического и оперативного маркетингового планирования; основных принципов и закономерностей стратегического менеджмента; инновационных подходов к анализу и оценке бизнес-среды предприятия; содержания сметы проекта; последовательности действий проектного бюджетирования; значения планирования для управления инновационным проектом; значения декомпозиции работ для планирования; правил применения традиционных и инновационных методов планирования; особенностей управления проектами различных типов; отличий в целях, задачах и методах управления проектами функционального и стратегического уровней; ключевых бизнес-процессов, опирающихся на механизмы разработки и реализации стратегии</p> <p>умение: различать модели стратегического менеджмента; формулировать концепцию стратегического менеджмента; пользоваться инновационными средствами управления проектами на различных этапах жизненного цикла проекта; производить качественную и количественную оценку рисков проектов; ориентироваться в ограничениях при осуществлении проектной деятельности; применять методы выдвижения альтернатив решения; проводить анализ возможных альтернатив достижения целей проекта; определять целевые показатели и критерии эффективности проекта; применять современные инструменты для оценки сроков выполнения проекта, определения объема работ и ресурсов; определять особенности жизненного цикла проекта; анализировать и оценивать возможные стратегические риски; применять инновационные методы и подходы к формированию результативных стратегий; применять рациональные стратегии предприятия, исходя из рыночных тенденций; устанавливать взаимосвязи между различными уровнями</p>

	<p>стратегий компании; выстраивать эффективную модель стратегического управления; определять целевые показатели и критерии эффективности инновационного проекта</p> <p>навыки: использует графические индикаторы для визуализации проектных показателей; владеет навыками определения ограничений проекта, соответствующими его типу и виду; владеет инновационными методами координации целей организации и целей проектного управления</p>
«хорошо»	<p>Оценка «хорошо» выставляется, если студент демонстрирует:</p> <p>знание: теоретических и методологических основ управления проектами различного вида; основных принципов управления проектами; понятийного аппарата проектного управления; стратегического и оперативного маркетингового планирования; основных принципов и закономерностей стратегического менеджмента; инновационных подходов к анализу и оценке бизнес-среды предприятия; содержания сметы проекта; последовательности действий проектного бюджетирования; значения планирования для управления инновационным проектом; значения декомпозиции работ для планирования; правил применения традиционных и инновационных методов планирования; особенностей управления проектами различных типов; отличий в целях, задачах и методах управления проектами функционального и стратегического уровней; ключевых бизнес-процессов, опирающихся на механизмы разработки и реализации стратегии</p> <p>умение: различать модели стратегического менеджмента; формулировать концепцию стратегического менеджмента; пользоваться инновационными средствами управления проектами на различных этапах жизненного цикла проекта; производить качественную и количественную оценку рисков проектов; ориентироваться в ограничениях при осуществлении проектной деятельности; применять методы выдвижения альтернатив решения; проводить анализ возможных альтернатив достижения целей проекта; определять целевые показатели и критерии эффективности проекта; применять современные инструменты для оценки сроков выполнения проекта, определения объема работ и ресурсов; определять особенности жизненного цикла проекта; анализировать и оценивать возможные стратегические риски;</p>

	<p>применять инновационные методы и подходы к формированию результативных стратегий;</p> <p>применять рациональные стратегии предприятия, исходя из рыночных тенденций;</p> <p>устанавливать взаимосвязи между различными уровнями стратегий компании;</p> <p>выстраивать эффективную модель стратегического управления;</p> <p>определять целевые показатели и критерии эффективности инновационного проекта</p>
«удовлетворительно»	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент демонстрирует:</p> <p>знание:</p> <p>теоретических и методологических основ управления проектами различного вида;</p> <p>основных принципов управления проектами;</p> <p>понятийного аппарата проектного управления;</p> <p>стратегического и оперативного маркетингового планирования;</p> <p>основных принципов и закономерностей стратегического менеджмента;</p> <p>инновационных подходов к анализу и оценке бизнес-среды предприятия;</p> <p>содержания сметы проекта;</p> <p>последовательности действий проектного бюджетирования;</p> <p>значения планирования для управления инновационным проектом;</p> <p>значения декомпозиции работ для планирования;</p> <p>правил применения традиционных и инновационных методов планирования;</p> <p>особенностей управления проектами различных типов;</p> <p>отличий в целях, задачах и методах управления проектами функционального и стратегического уровней;</p> <p>ключевых бизнес-процессов, опирающихся на механизмы разработки и реализации стратегии</p> <p>навыки:</p> <p>использует графические индикаторы для визуализации проектных показателей;</p> <p>владеет навыками определения ограничений проекта, соответствующими его типу и виду;</p> <p>владеет инновационными методами координации целей организации и целей проектного управления</p>
«неудовлетворительно»	<p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p>

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

Студент должен выполнить все задания и мероприятия, предусмотренные программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер и определяется:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Экзамен проводится в письменной форме ответом на вопросы билета. Каждый билет состоит из 3 вопросов. На выполнение студенту отводится 90 минут. После проверки преподавателем ответов(решений) на каждое задание студенту могут быть заданы дополнительные уточняющие вопросы. В случае если студент при ответе допустил несущественные неточности, ему могут быть заданы дополнительные вопросы по темам курса.

Результат по сдаче экзамена объявляется студентам после ответа, вносится в аттестационную ведомость и в зачетную книжку. Оценка «неудовлетворительно» проставляется только в ведомости.

Опрос

В ходе текущей аттестации проверяется знание обучающимися основных понятий по теме, необходимых для дальнейшего освоения дисциплины.

Работа будет оценена положительно, если студентом:

- продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом;
- дан правильный ответ на вопрос с использованием профессиональной лексики и терминологии.

Презентации

Подготовка презентаций по выбранной или установленной теме должна отвечать следующим требованиям:

- соблюдение временного диапазона (7-15 минут);
- количество слайдов (10-15);
- отсутствие дублирования между информацией, представленной на слайде и информацией, предлагаемой в пояснительном сообщении к презентации;
- необходимость представления в презентации 80% графического материала (схем, диаграмм, таблиц и т.д.);
- формирование собственных акцентов или вопросов для аудитории с целью погружения в тему предлагаемой проблематики.

Каждый критерий приравнивается к 1 баллу по пятибалльной шкале.

Тестирование

Каждый вариант теста состоит из 15 вопросов.

Обучающемуся необходимо внимательно прочитать вопрос и выбрать 1 правильный ответ.

Работа будет оценена положительно, если студентом даны верные ответы на 70% и более вопросов.

Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл.

Распределение оценок происходит следующим образом:

- 14-15 правильных ответов приравнивается к оценке отлично;
- 11-13 правильных ответов приравнивается к оценке хорошо;
- 8-10 правильных ответов приравнивается к оценке удовлетворительно;
- результаты от 1-6 правильных ответов оцениваются неудовлетворительно.

Решение ситуационных задач или кейсов

Выбранная форма контроля способствует формированию навыков:

- быстрой обработки предложенных материалов;
 - ясного доведения своей позиции и мнения до участников подгруппы и всего коллектива, участвующего в рассмотрении ситуации (кейса);
 - аргументации, возражения, опровержения;
 - своевременного достижения результата работы с кейсом.
- Система оценивания формируется на основе принципа SMART:
- S – конкретность (формулировок, задач, функций, заявлений и т.д.);
 - M – измеримость (потенциальных результатов);
 - A – достижимость (сформулированной цели или отстаиваемой позиции);
 - R – актуальность или релевантность информации (анализируемой или предлагаемой);
 - T – своевременность (выполняемых операций или этапов в ходе работы).
- Каждый критерий приравнивается к 1 баллу по пятибалльной шкале.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся по вопросам, готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к экзамену.

Текущая аттестация по дисциплине «Стратегическое управление инновационными проектами» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Практические занятия дисциплины «Стратегическое управление инновационными проектами» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к промежуточной аттестации:

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для экзамена.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов

№	Наименование тем и/или разделов	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
1	Тема 1. Инновации и проектная деятельность. Тема 2. Управление инновационными проектами как вид управленческой деятельности	1. Характеристика управленческой деятельности при создании проектных команд. 2. Специфические особенности проектной деятельности 3. Стратегические характеристики управления проектами 4. Стандарты в проектном управлении 5. Создание «портфеля проектов»
2	Тема 3. Элементы и факторы стратегического подхода к инновационному	1. Имитационные стратегии в системе управления инновационным проектам 2. Типология операций в проектном управлении 3. Формирование критериев оценки результатов проекта

<p>проекту</p> <p>Тема 4. Планирование ресурсов</p> <p>Тема 5. Управление риском и стратегия управления инновационным проектом.</p> <p>Тема 6. Оценка результатов реализации стратегии управления инновационным проектом. Контроль выполнения инновационного проекта</p>	<p>4. Роль технологических и маркетинговых стратегий в концепции управления инновационным проектом</p> <p>5. Коммуникации как инструмент управления инновационным проектом</p> <p>6. Способы мониторинга инновационной активности предприятий</p> <p>7. Контрольно-корректирующие мероприятия в процессе реализации инновационного проекта</p>
--	--

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А.; под общей редакцией Е. М. Роговой. Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03473-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblioonline.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450707>
2. 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://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450229>
3. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450564>
4. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами: учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11191-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/455189>

6.2. Дополнительная литература

1. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00483-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450657>
2. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования: учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. URL: <http://www.biblioonline.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/457183>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2014. — 140 с. — 978-5-4332-0163-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72201.html>
2. Рыбалова Е.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Рыбалова. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 206 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72203.html>
3. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учебное пособие для вузов / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова, Е. Ф. Щипанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04586-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/452764>

6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
2. www.biznes-karta.ru / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
3. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
4. www.google.com / - Поисковая система
5. www.rambler.ru / - Поисковая система
6. www.yandex.ru / - Поисковая система
7. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
8. <http://www.consultant.ru> / - Консультант плюс
9. <http://www.garant.ru> / - Гарант
10. www.economist.com / - журнал The Economist
11. www.ft.com / - газета The Financial Times
12. www.forbes.com/management / - Новости бизнеса (менеджмент)
13. www.management.about.com / - Управление и лидерство
14. www.rbc.ru / - Деловые новости
15. www.kommersant.ru / - газета Коммерсантъ
16. www.vedomosti.ru / - газета Ведомости

6.6. Иные источники

1. Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2019. № 2 (4). С. 136-140.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2009. — 672 с.
3. Сургуладзе, В.Ш. Актуальные вопросы государственного стратегического планирования в РФ / Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. № 4. С. 41-48.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения

курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие примерным программам дисциплин, рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду Академии.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения: MS Windows, MS Office.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.