

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 13:05:03
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.08 Проектный подход в маркетинге

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Стратегический маркетинг и бренд менеджмент

(наименование образовательной программы)

Заочная

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Стрижакова Анастасия Юрьевна, канд.экон.наук, доцент кафедры маркетинга и логистики

Берко Анна Константиновна, канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики

Заведующий кафедрой:

Попова Татьяна Александровна, канд.экон.наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и логистики

Рабочая программа дисциплины Б1.В.08 Проектный подход в маркетинге одобрена на заседании кафедры маркетинга и логистики Донецкого института управления - филиала РАНХиГС.

Протокол № 6 от «03» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.08 Проектный подход в маркетинге обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
ФГОС ВО магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952)	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта	УК-2.1. З-1. Знает принципы целеполагания в проектной деятельности и методы формулирования проблемы, решение которой обеспечивает достижение цели проекта. УК-2.1. У-1. Умеет применять инструментарий проектного подхода в маркетинге для выявления и формулирования проблемы, решение которой непосредственно направлено на достижение проектной цели.
				Определяет и оценивает ресурсы и существующие ограничения	УК-2.2. З-2. Знает методы качественной и количественно

				<p>проекта с качественной и количественной точек зрения</p>	<p>й оценки ресурсов и ограничений проекта в контексте маркетинговой деятельности.</p> <p>УК-2.2. У-2. Умеет применять инструментарий проектного подхода в маркетинге для идентификации и оценки ресурсов и ограничений проекта с использованием качественных и количественных показателей.</p>
		<p>УК-2.3</p>	<p>Выбирает оптимальный способ решения поставленных задач, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>УК-2.3. З-2. Знает критерии оптимальности и решений, методы учета правовых норм, ресурсов и ограничений в проектной маркетинговой деятельности.</p> <p>УК-2.3. У-2. Умеет применять инструментарий проектного подхода в маркетинге для выбора оптимального способа</p>	

				решения задач с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
ПК-1	Способен формировать маркетинговые стратегии организации	ПК-1.1	Организует работу маркетинговой службы в рамках стратегии развития организации, текущих бизнес-процессов и проектной деятельности организации	ПК-1.1. 3-7 Знает методы управления проектами
				ПК-1.1. 3-8 Знает системы управления информацией в рамках реализации инвестиционног о проекта
				ПК-1.1. 3-9 Знает особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики
		ПК-1.2	Создает и развивает стратегическую систему для выполнения маркетинговых функций в организации	ПК-1.2. 3-7 Знает методы управления проектами
				ПК-1.2. 3-8 Знает системы управления информацией в рамках реализации инвестиционног о проекта
				ПК-1.2. 3-9 Знает особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики
ПК-1.4			ПК-1.4. 3-7 Знает методы управления проектами	

				ПК-1.4. 3-8 Знает системы управления информацией в рамках реализации инвестиционного проекта
				ПК-1.4. У-6 Умеет создавать ценность для бизнеса с помощью реализации инвестиций, связанных с ИТ
				ПК-1.4. У-7 Умеет достигать стратегических целей и получать выгоду путем эффективного и инновационного использования ИТ
ПК-2		ПК-2.3	Согласует и реализует маркетинговый план организации	ПК-2.3 3-5 Знает методы управления проектами
		ПК-2.4	Обеспечивает развитие маркетинговой службы организации	ПК-2.4 3-3 Знает процесс управления знаниями в организации
				ПК-2.4 3-4 Знает методы и организационные возможности управления изменениями
				ПК-2.4 3-5 Знает методы управления проектами
			ПК-2.4 3-20 Знает технологии автоматизации	

				делопроизводства: искусственный интеллект, блокчейн, облачные сервисы, виртуальная и дополненная реальность
				ПК-2.4. У-5 Умеет осуществлять поиск и анализ информации для реализации инвестиционного проекта

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

Объем контактной работы обучающихся с преподавателем: 51 час, в т.ч.:

Лекции: 8 часов

Практические занятия: 10 часов

Консультации перед экзаменом (КЭ): 2 часа

Контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии (Каттэк): 9 часов

Объем самостоятельной работы обучающихся: 75 часов.

Объем часов на подготовку курсового проекта: 9 часов (в составе СРкр).

Дисциплина «Проектный подход в маркетинге» (Б1.В.08) относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 «Дисциплины (модули)». Пререквизитами являются дисциплины: «Маркетинговое планирование в конкурентной среде», «Методы исследования в маркетинге».

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катг эк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1. Теоретико-методологические основы проектного подхода в маркетинге															
Тема 1.1	Сущность и роль проектного подхода в маркетинговой деятельности	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Устный опрос, анализ кейса	
Тема 1.2	Жизненный цикл	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Групповая дискуссия	

	маркетингового проекта													
Тема 1.3	Инициация проекта и целеполагание	17	2	0	0	2	0	0		0	0	0	13	Разработка Устава проекта (КТ1)
Раздел 2. Инструментарий планирования, реализации и контроля маркетинговых проектов														
Тема 2.1	Планирование содержания и ресурсов проекта	13	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Построение WBS (КТ1)
Тема 2.2	Управление сроками и командой проекта	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Деловая игра, диаграмма Ганта (КТ2)
Тема 2.3	Контроль, мониторинг и управление изменениями	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Разбор кейса, анализ отклонений
Тема 2.4	Гибкие методоло	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Работа с программами

	гии управлен ия проектам и (Agile, SCRUM, Kanban)													
Раздел 3. Эффективность и завершение маркетингового проекта														
Тема 3.1	Инвести ционная привлека тельность и финансы маркетин гового проекта	15	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Расчет NPV/ROI
Тема 3.2	Заверше ние проекта и постпрое ктная деятельн ость	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Защита группового проекта (КТЗ)

Промежуточная аттестация	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	
Итого	144	8	0	0	10	0	0	0	0	9	0	0	117	Экзамен

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэж – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В МАРКЕТИНГЕ

Тема 1.1. Сущность и роль проектного подхода в маркетинговой деятельности УК-2.1, ПК-1.1, ПК-1.2

Понятие, признаки и классификация проектов. Отличие проектной деятельности от процессной. Проектный подход как инструмент реализации маркетинговой стратегии компании. Преимущества и ограничения применения проектного подхода в маркетинге. Анализ кейса: обоснование целесообразности применения проектного подхода для вывода нового продукта на рынок. Выявление признаков проекта в реальной маркетинговой ситуации. Сравнительная таблица «Проектная и Процессная деятельность в маркетинге».

Тема 1.2. Жизненный цикл маркетингового проекта УК-2.1, ПК-1.1

Структура жизненного цикла проекта: фазы инициации, планирования, реализации, мониторинга и завершения. Ключевые результаты и «точки принятия решений» на каждой фазе. Особенности жизненного цикла маркетинговых проектов (вывод продукта, ребрендинг, рекламная кампания). Разработка дорожной карты (Roadmap) для проекта по ребрендингу компании. Определение ключевых результатов и контрольных точек для каждой фазы проекта. Групповая дискуссия: анализ проблем на разных этапах жизненного цикла.

Тема 1.3. Инициация проекта и целеполагание УК-2.1, ПК-1.2

Методология формулирования проектной проблемы и целей. Принципы SMART для постановки проектных целей. Инструменты ситуационного анализа: PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ заинтересованных сторон. Разработка Устава проекта как основного документа для инициации. Практическая работа: формулировка проблемы, целей и создание Устава проекта для кейса «Вывод нового продукта». Проведение SWOT-анализа для обоснования актуальности проекта. Заполнение матрицы заинтересованных сторон.

РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ, РЕАЛИЗАЦИИ И КОНТРОЛЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

Тема 2.1. Планирование содержания и ресурсов проекта УК-2.2, ПК-2.3

Построение иерархической структуры работ (WBS) для маркетингового проекта. Качественная и количественная оценка ресурсов (человеческих,

временных, финансовых). Оценка ограничений проекта (бюджет, сроки, качество). Матрица ответственности (RACI): назначение и порядок разработки. Создание WBS для проекта по запуску рекламной кампании. Разработка матрицы ответственности (RACI). Оценка трудоемкости и стоимости ресурсов для учебного проекта.

Тема 2.2. Управление сроками и командой проекта УК-2.2, УК-2.3, ПК-2.4

Инструменты управления сроками: диаграмма Ганта, метод критического пути (CPM). Формирование, развитие и мотивация команды маркетингового проекта. Роль Project Manager: функции, компетенции, зоны ответственности. Управление конфликтами и коммуникациями в проектной команде. Построение диаграммы Ганта для учебного проекта. Распределение ролей в команде (деловая игра «Собери команду проекта»). Моделирование ситуации конфликта и поиск оптимального решения.

Тема 2.3. Контроль, мониторинг и управление изменениями УК-2.3, ПК-1.4

Система мониторинга и контроля: метод освоенного объема (EVM), сбор отчетности. Ключевые показатели контроля: PV, EV, AC, CPI, SPI. Управление изменениями в проекте: процедура внесения изменений, анализ последствий. Выбор оптимального способа решения задач при возникновении отклонений. Анализ отклонений и разработка плана корректирующих действий для проекта, выходящего из-под контроля (разбор кейса). Расчет показателей EVM для учебного проекта. Разработка процедуры управления изменениями.

Тема 2.4. Гибкие методологии управления проектами (Agile, SCRUM, Kanban) УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ПК-1.4, ПК-2.4

Сравнительный анализ традиционных (Waterfall) и гибких (Agile) методологий. Критерии выбора методологии для маркетинговых проектов. Основы SCRUM: роли (Product Owner, Scrum Master, команда), артефакты (Product Backlog, Sprint Backlog, Increment), события (спринт, ежедневный Scrum, обзор и ретроспектива спринта). Визуализация потока задач с помощью Kanban-досок. Использование ИТ-инструментов для проектной работы (Trello, Jira, Bitrix24). Организация работы команды над маркетинговой задачей с использованием Kanban-доски (Trello/Jira). Проведение ретроспективы спринта. Создание Product Backlog для проекта по разработке контент-плана.

РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЗАВЕРШЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЕКТА

Тема 3.1. Инвестиционная привлекательность и финансы маркетингового проекта ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.4, ПК-2.4

Понятие инвестиционного проекта в маркетинге. Источники

финансирования. Структура бюджета маркетингового проекта: прямые и косвенные затраты.

Методы оценки экономической эффективности проектов: ROI, NPV, IRR, Payback Period. Учет рисков и неопределенности при оценке проектов. Поиск и анализ информации для реализации инвестиционного проекта. Создание ценности для бизнеса с помощью реализации инвестиций, связанных с ИТ. Расчет показателей эффективности (NPV и ROI) для проекта цифровой трансформации маркетинга. Обоснование инвестиционной привлекательности учебного проекта. Анализ чувствительности проекта к изменению ключевых параметров.

Тема 3.2. Завершение проекта и постпроектная деятельность ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.4

Процедура закрытия проекта: приемка результатов, расформирование команды, закрытие контрактов. Постпроектный анализ: формирование итоговой отчетности. Выявление ошибок и «лучших практик» (Lessons Learned). Создание базы знаний для будущих проектов. Оценка удовлетворенности заказчика и команды. Подготовка итогового отчета по групповому проекту. Презентация результатов выполненного группового проекта по курсу. Проведение постпроектной ретроспективы: выявление успехов и зон роста. Заполнение чек-листа закрытия проекта.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.08 Проектный подход в маркетинге входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый

вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			D	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины (*индекс, наименование*) используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, групповая дискуссия, анализ кейса (кейс-стади), разработка проектных документов (устав проекта, WBS, диаграмма Ганта, матрица RACI), деловая игра, решение практических задач (расчет NPV, ROI, EVM), презентация и защита группового проекта, тестовые задания.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. Теоретико-методологические основы проектного подхода в маркетинге

Тема 1.1. Сущность и роль проектного подхода в маркетинговой деятельности

Вопросы для устного опроса:

Дайте определение понятия «проект». Какие признаки характеризуют проект?

В чем отличие проектной деятельности от процессной? Приведите примеры из маркетинга.

Почему проектный подход становится все более востребованным в современном маркетинге?

Какие типы маркетинговых проектов вы можете назвать?

Каковы основные преимущества и ограничения применения проектного подхода в маркетинговой деятельности?

Тестовые задания (с инструкцией по выполнению):

Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Что из перечисленного НЕ является обязательным признаком проекта?

А) Ограниченность во времени

Б) Уникальность результата

В) Цикличность выполнения

Г) Наличие ресурсных ограничений

Какой тип деятельности относится к процессной, а не к проектной?

А) Вывод нового продукта на рынок

Б) Ежемесячное формирование отчета о продажах

В) Ребрендинг компании

Г) Запуск рекламной кампании нового продукта

Заполните сравнительную таблицу «Проектная и Процессная деятельность в маркетинге» по следующим критериям: цель, временной горизонт, уникальность результата, примеры.

Тема 1.2. Жизненный цикл маркетингового проекта

Вопросы для устного опроса:

Перечислите основные фазы жизненного цикла проекта.

Какие ключевые результаты создаются на фазе инициации проекта?

Что такое «точка принятия решения» (Gate) в управлении проектами?

Каковы особенности жизненного цикла маркетингового проекта по сравнению с ИТ-проектом?

Почему фаза завершения проекта часто игнорируется, и к каким последствиям это приводит?

Контрольное задание:

Разработайте дорожную карту (Roadmap) для проекта по ребрендингу компании (условная компания – производитель молочной продукции). Укажите основные фазы, ключевые результаты и контрольные точки.

Кейс:

Ситуация: Маркетинговое агентство реализует проект по запуску рекламной кампании для клиента. На фазе реализации выяснилось, что клиент не согласовал медиаплан, хотя по графику это должно было быть сделано на фазе планирования.

Вопрос: На какой фазе жизненного цикла возникла проблема? Какое решение следует принять?

Тема 1.3. Инициация проекта и целеполагание

Вопросы для устного опроса:

Что такое Устав проекта и какие разделы он содержит?

Охарактеризуйте принципы SMART. Приведите пример правильно сформулированной цели маркетингового проекта.

Для чего проводится анализ заинтересованных сторон?

Как результаты SWOT-анализа влияют на формулировку проектных целей?

В чем разница между проблемой, целью и задачей проекта?

Тестовые задания:

Инструкция: Установите соответствие между элементами левого и правого столбцов.

Критерий SMART	Характеристика
1. Specific	А. Цель должна быть измеримой
2. Measurable	Б. Цель должна быть достижимой
3. Achievable	В. Цель должна быть конкретной
4. Relevant	Г. Цель должна быть ограничена во времени
5. Time-bound	Д. Цель должна быть релевантной

Ответ: 1-, 2-, 3-, 4-, 5- ____

Разработайте Устав проекта для кейса «Вывод нового продукта на рынок» (продукт – линейка органических снеков). Устав должен включать: название проекта, проблему, цель (по SMART), ограничения, допущения, ключевых заинтересованных сторон.

Раздел 2. Инструментарий планирования, реализации и контроля маркетинговых проектов

Тема 2.1. Планирование содержания и ресурсов проекта

Вопросы для устного опроса:

Что такое WBS и для чего она используется?

Каковы принципы построения иерархической структуры работ?

Что такое матрица ответственности RACI? Расшифруйте аббревиатуру.

Какие виды ресурсов необходимо оценивать при планировании маркетингового проекта?

Как оценить трудоемкость выполнения задач, если нет точных данных?

Контрольное задание:

Создайте WBS (не менее 3 уровней) и матрицу ответственности RACI для проекта по запуску рекламной кампании в социальных сетях (таргетированная реклама). Ключевые роли: Project Manager, Таргетолог, Дизайнер, Копирайтер, Клиент.

Практическое задание:

Оцените трудоемкость и стоимость ресурсов для следующих задач (используйте экспертный метод):

Разработка креативной концепции (копирайтер – 2000 руб/час)
Создание 10 креативов (дизайнер – 1500 руб/час)
Настройка рекламной кампании (таргетолог – 2500 руб/час)

Тема 2.2. Управление сроками и командой проекта

Вопросы для устного опроса:

Что такое диаграмма Ганта и как она визуализирует зависимости между задачами?

Что показывает метод критического пути (СРМ)?

Какие компетенции необходимы эффективному Project Manager в маркетинге?

Назовите основные стили управления конфликтами в проектной команде.

Какие методы мотивации наиболее эффективны для проектных команд в креативных индустриях?

Деловая игра (задание):

Распределите роли в команде из 5 человек для проекта по разработке контент-плана на месяц. Опишите функциональные обязанности каждого участника. Смоделируйте ситуацию: один из участников систематически срывает дедлайны. Предложите алгоритм действий Project Manager.

Контрольное задание:

Постройте диаграмму Ганта для следующих задач (продолжительность и зависимости указаны):

Задача А: 3 дня → предшественник: нет

Задача Б: 4 дня → предшественник: А

Задача В: 2 дня → предшественник: А

Задача Г: 5 дней → предшественники: Б, В

Рассчитайте общую продолжительность проекта.

Тема 2.3. Контроль, мониторинг и управление изменениями

Вопросы для устного опроса:

Что такое метод освоенного объема (EVM)?

Расшифруйте показатели PV, EV, AC. Как они рассчитываются?

Что означают показатели CPI и SPI? При каких значениях проект проблемный?

Какова процедура управления изменениями в проекте?

Какие критерии используются для выбора оптимального способа решения проблем?

Контрольное задание (расчет EVM):

По проекту на отчетную дату имеются следующие данные:

Плановый объем (PV) = 500 000 руб.

Освоенный объем (EV) = 450 000 руб.

Фактические затраты (AC) = 520 000 руб.

Рассчитайте:

Отклонение по стоимости ($CV = EV - AC$)

Отклонение по срокам ($SV = EV - PV$)

Индекс выполнения стоимости ($CPI = EV / AC$)

Индекс выполнения сроков ($SPI = EV / PV$)

Сделайте вывод о состоянии проекта.

Кейс: в ходе реализации проекта по выводу нового продукта выяснилось, что конкурент запустил аналогичный продукт раньше. Ваша команда предлагает увеличить бюджет на рекламу на 30%, чтобы сохранить долю рынка.

Каков порядок внесения этого изменения в проект? Какие риски необходимо оценить?

Тема 2.4. Гибкие методологии управления проектами (Agile, SCRUM, Kanban)

Вопросы для устного опроса:

В чем заключаются ключевые различия между Waterfall и Agile?

Какие критерии позволяют выбрать методологию для маркетингового проекта?

Какие роли предусмотрены в SCRUM? Опишите их ответственность.

Что такое Product Backlog и Sprint Backlog?

Каковы преимущества Kanban-досок для визуализации задач?

Контрольное задание (работа в Trello/Jira):

Создайте Kanban-доску для команды из 3 человек, работающей над проектом «Разработка контент-плана на месяц». Организуйте колонки: «To Do», «In Progress», «Review», «Done». Добавьте не менее 10 задач. Назначьте ответственных и установите дедлайны.

Кейс. Команда маркетологов (5 человек) работает над проектом по SCRUM. Ежедневный спринт – 7 дней. На ежедневном Scrum (Daily) два разработчика сообщили, что не успевают выполнить задачи из-за неожиданно возникшей сложной задачи. Какова роль Scrum Master в этой ситуации? Какие действия он должен предпринять?

Раздел 3. Эффективность и завершение маркетингового проекта

Тема 3.1. Инвестиционная привлекательность и финансы маркетингового проекта

Вопросы для устного опроса:

Какие источники финансирования маркетинговых проектов существуют?

Что такое ROI? Как он рассчитывается и интерпретируется?

В чем отличие NPV от IRR?

Почему при оценке инвестиционных проектов важно дисконтировать денежные потоки?

Как учитывать риски при оценке эффективности проекта?

Контрольное задание (расчет эффективности):

Оцените инвестиционную привлекательность проекта цифровой трансформации маркетинга (внедрение CRM-системы).

Исходные данные:

Первоначальные инвестиции: 2 000 000 руб.

Денежные потоки по годам: Год 1 – 600 000 руб., Год 2 – 800 000 руб., Год 3 – 1 000 000 руб.

Ставка дисконтирования: 12%

Рассчитайте:

NPV (чистую приведенную стоимость)

ROI (рентабельность инвестиций)

Сделайте вывод: целесообразно ли реализовывать проект?

Кейс. Вы представляете два маркетинговых проекта руководству компании. Проект А имеет NPV = 500 000 руб. Проект Б имеет NPV = 300 000 руб., но срок окупаемости у него в 2 раза короче.

Какой проект вы рекомендуете? Обоснуйте свой выбор.

Тема 3.2. Завершение проекта и постпроектная деятельность

Вопросы для устного опроса:

Какие шаги включает процедура закрытия проекта?

Что такое «Lessons Learned» и зачем их фиксировать?

Как формируется база знаний организации по итогам проектов?

Какие разделы содержит итоговый отчет по проекту?

Как оценить удовлетворенность заказчика результатами проекта?

Контрольное задание:

Составьте чек-лист закрытия проекта (не менее 15 пунктов) для маркетингового проекта по выводу нового продукта.

Практическое задание (подготовка к защите группового проекта): подготовьте итоговый отчет по групповому проекту (структура отчета):

Название и цель проекта

Описание продукта/результата проекта

WBS и диаграмма Ганта (факт vs план)

Бюджет проекта (план vs факт)

Оценка достижения целей (KPI)

Анализ отклонений и их причины

Lessons Learned (что получилось хорошо, что можно улучшить)

Выводы и рекомендации

5.3. Контрольные точки (КТ) и их оценочные материалы

КТ 1 (Темы 1.3, 2.1) – Разработка Устава и WBS проекта

Задание:

Разработайте пакет проектных документов для кейса «Вывод нового продукта на рынок» (продукт – линейка экологичных товаров для дома):

Устав проекта (макс. 40 баллов)

Название проекта

Проблема и обоснование

Цель (SMART)

Ключевые результаты

Ограничения и допущения

Заинтересованные стороны

WBS (иерархическая структура работ) (макс. 30 баллов)

Минимум 3 уровня

Минимум 15 пакетов работ

Матрица ответственности RACI (макс. 30 баллов)

КТ 2 (Темы 2.2, 2.4) – Управление командой и гибкие методологии

Задание (деловая игра в малых группах):

Построение диаграммы Ганта (макс. 40 баллов)

На основе разработанной WBS постройте диаграмму Ганта

Укажите длительность задач и зависимости

Организация работы в Kanban (макс. 60 баллов)

Создайте Kanban-доску (Trello/Jira) для командной работы

Проведите ретроспективу спринта (письменный отчет)

Опишите выявленные проблемы и предложения по улучшению

КТ 3 (Темы 3.1, 3.2) – Защита группового проекта

Задание:

Выполните и защитите групповой проект по одной из тем (по выбору):

Разработка плана маркетингового проекта по выводу нового продукта

Разработка плана ребрендинга компании

Разработка плана запуска цифровой рекламной кампании

Состав отчета (письменная часть, макс. 60 баллов):

Устав проекта (10 баллов)

WBS и диаграмма Ганта (15 баллов)

Оценка ресурсов и бюджета (15 баллов)

Расчет показателей эффективности (ROI, NPV) (10 баллов)

Lessons Learned (10 баллов)

Презентация и защита (макс. 40 баллов):

Качество презентации (10 баллов)

Умение отвечать на вопросы (15 баллов)

Работа в команде (15 баллов)

5.4. Критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

Общие критерии для всех заданий:

Критерий	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и глубина раскрытия	0-30	Задание выполнено полностью, все разделы раскрыты, использованы корректные методы
Практическая значимость	0-20	Результаты применимы в реальной маркетинговой деятельности
Оформление и структура	0-20	Работа структурирована, соблюдены требования к оформлению
Логика и обоснованность	0-15	Решения логичны, аргументированы, выводы обоснованы
Оригинальность и креативность	0-15	Предложены нестандартные решения, проявлен творческий подход
Итого	100	

Шкала перевода баллов КТ в итоговый результат:

Баллы за КТ	Оценка в баллах (с учетом коэффициента)
90-100	Отлично (10/20/30/40 баллов)
75-89	Хорошо (8/17/25/35 баллов)
60-74	Удовлетворительно (6/14/22/30 баллов)
0-59	Неудовлетворительно (0 баллов)

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1. Разработка проектной документации

Тема 1.3 «Инициация проекта и целеполагание», Тема 2.1 «Планирование содержания и ресурсов проекта»

Разработка пакета проектных документов (комплексное задание)

Задание 1. Устав проекта (эссе/проектный документ)

Инструкция: Разработайте Устав маркетингового проекта, выбрав одну из предложенных тематик. Устав должен включать все обязательные разделы и соответствовать принципам целеполагания.

Тематика для выбора:

Проект по выводу нового продукта на рынок (линия экологичных товаров для дома)

Проект по ребрендингу компании (производитель молочной продукции)

Проект по запуску рекламной кампании в социальных сетях (интернет-магазин одежды)

Проект по внедрению CRM-системы (компания по оказанию услуг)

Проект по разработке и запуску мобильного приложения (сеть кофеен)

Структура Устава проекта:

Раздел	Содержание	Ма кс. балл
Название проекта	Четкое, отражающее суть проекта	2
Проблема/возможность	Обоснование актуальности проекта	5
Цель проекта	Сформулирована по принципам SMART	8
Ключевые результаты (продукты)	Измеримые результаты проекта	5
Критерии успеха	KPI для оценки достижения цели	5
Ограничения	Бюджетные, временные, ресурсные	5
Допущения	Предположения, принятые при планировании	3
Заинтересованные стороны	Матрица интересов и влияния	4
Бюджет (укрупненно)	Основные статьи затрат	3
Сроки	Основные вехи проекта	5
Итого		45

Задание 2. WBS (Иерархическая структура работ)

Инструкция: На основе Устава проекта разработайте WBS для выбранного проекта. Структура должна содержать не менее 3 уровней и 15 пакетов работ.

Критерии оценивания WBS:

Критерий	Описание	Ма кс. балл
Полнота декомпозиции	Охвачены все ключевые работы проекта	10
Правило 100%	Сумма работ нижнего уровня равна объему вышестоящего	5
Отсутствие пересечений	Пакеты работ не дублируют друг друга	5
Логичность структуры	Группировка работ по фазам или функциям	5
Итого		25

Задание 3. Матрица ответственности RACI

Инструкция: Для разработанной WBS создайте матрицу ответственности RACI, определив следующий состав ролей: Project Manager, Маркетолог-аналитик, Креативный специалист (дизайнер/копирайтер), Специалист по цифровым каналам, Финансовый контролер, Заказчик/Спонсор.

Критерии оценивания матрицы RACI:

Критерий	Описание	Макс. балл
Полнота назначений	Каждому пакету работ назначена ответственность	8

Корректность обозначений	Правильное использование R, A, C, I	7
Единство ответственности	У каждой работы один исполнитель (R)	5
Сбалансированность	Равномерное распределение нагрузки на роли	5
Участие заказчика	Корректно определены точки согласования (A/C)	5
Итого		30

КТ – 2. Управление сроками и гибкие методологии

Охватываемые темы: Тема 2.2 «Управление сроками и командой проекта», Тема 2.4 «Гибкие методологии управления проектами»

Форма контроля: Деловая игра + Практическое задание в Trello/Jira + Тестовые задания

Задание 1. Тестовые задания с инструкцией по выполнению

Инструкция: Выберите один или несколько правильных ответов. Запишите номера выбранных ответов.

1. Что из перечисленного является преимуществом диаграммы Ганта?

- А) Визуализация зависимостей между задачами
- Б) Возможность оптимизировать ресурсы
- В) Отображение критического пути проекта
- Г) Наглядность сроков выполнения задач

Правильные ответы: А, Г

2. Установите соответствие между терминами Agile и их определениями:

Термин	Определение
1. Scrum Master	А. Упорядоченный список требований к продукту
2. Product Backlog	Б. Член команды, отвечающий за соблюдение процессов SCRUM
3. Sprint Review	В. Временной интервал для выполнения набора задач
4. Sprint	Г. Встреча по демонстрации результатов спринта

Ответ:

3. Какие из перечисленных показателей используются в методе освоенного объема (EVM)?

- А) CPI
- Б) ROI
- В) SPI
- Г) NPV

4. Что означает буква «С» в матрице RACI?

- А) Исполнитель (Responsible)
- Б) Консультирует (Consulted)
- В) Согласует (Accountable)
- Г) Информирован (Informed)

5. В чем заключается основное отличие Kanban от SCRUM?

- А) Kanban не использует спринты
 - Б) SCRUM не использует визуализацию задач
 - В) Kanban не имеет ролей
 - Г) SCRUM не имеет артефактов
- Критерии оценивания тестовых заданий:
 Каждый правильный ответ – 2 балла
 Максимальный балл за тестовую часть – 30 баллов

Задание 2. Построение диаграммы Ганта

Инструкция: Постройте диаграмму Ганта для проекта на основе заданных параметров. Определите критический путь и общую продолжительность проекта.

Исходные данные (проект «Запуск рекламной кампании»):

Задача	Длительность (дни)	Предшественники
А. Утверждение стратегии	3	-
Б. Разработка креативов	5	А
В. Настройка таргетинга	4	А
Г. Медиаплан	2	А
Д. Создание посадочной страницы	6	Б, Г
Е. Модерация креативов	2	Б
Ж. Запуск кампании	1	Д, В, Е
З. Анализ результатов	3	Ж

Требования к выполнению:

Постройте диаграмму Ганта (в табличной форме или с использованием инструментов)

Рассчитайте ранние и поздние сроки выполнения задач

Определите критический путь

Рассчитайте общую продолжительность проекта

Критерии оценивания:

Критерий	Макс. балл
Правильность построения диаграммы	10
Корректный расчет критического пути	10
Верное определение общей продолжительности	5
Итого	25

Задание 3. Работа в Kanban (Trello/Jira)

Создайте Kanban-доску в Trello (или Jira) для команды из 4 человек, работающей над проектом «Разработка контент-плана на месяц». Выполните задания и предоставьте скриншоты доски и отчет по ретроспективе.*

Этапы выполнения:

Создание структуры доски (5 баллов)

Создайте колонки: «Backlog», «To Do», «In Progress», «Review», «Done»

Настройте WIP-лимиты (макс. 3 задачи в In Progress, макс. 2 в Review)

Наполнение доски задачами (10 баллов)

Добавьте не менее 15 задач в Backlog

Каждая задача должна иметь: название, описание, исполнителя, метку (срочность/тип), дедлайн

Симуляция спринта (7 дней) (10 баллов)

Перенесите 8 задач в To Do (планирование спринта)

Ежедневно перемещайте задачи по колонкам (имитация работы)

Зафиксируйте, какие задачи не выполнены в срок

Ретроспектива спринта (10 баллов)

Подготовьте письменный отчет по итогам спринта (формат: 3 колонки – «Что получилось хорошо?», «Что можно улучшить?», «Что будем делать иначе?»)

Сформулируйте не менее 3 предложений по улучшению процессов

Критерии оценивания (всего 35 баллов):

Критерий	Макс. балл
Полнота структуры доски (колонки, WIP-лимиты)	5
Качество наполнения Backlog	10
Корректность симуляции спринта	10
Глубина и полезность ретроспективы	10
Итого	35

КТ – 3. Защита группового проекта

Охватываемые темы: Темы 2.1 – 3.2 (планирование, управление, контроль, финансы, завершение проекта)

Форма контроля: Групповой проект (3-4 человека) – письменный отчет + презентация и защита

Тематика групповых проектов (на выбор):

Проект по выводу нового продукта на рынок

Продукт: линейка функциональных напитков

Цель: достичь доли рынка 5% за 6 месяцев

Проект по ребрендингу компании

Компания: сеть фитнес-клубов среднего сегмента

Цель: повысить узнаваемость бренда на 30% за 4 месяца

Проект по запуску цифровой рекламной кампании

Продукт: онлайн-курс по цифровому маркетингу

Цель: привлечь 1000 платящих студентов за 3 месяца

Проект по внедрению CRM-системы

Компания: дистрибьюторская компания (B2B)

Цель: повысить эффективность отдела продаж на 25% за 6 месяцев

Проект по разработке мобильного приложения

Приложение: программа лояльности для сети кофеен

Цель: достичь 50 000 установок за 4 месяца

Структура и оценивание письменного отчета (макс. 60 баллов):

Раздел	Содержание	Макс.
--------	------------	-------

		балл
Раздел 1. Устав проекта (8 баллов)	Название, проблема, цель (SMART), ключевые результаты, критерии успеха	8
Раздел 2. План содержания (12 баллов)	WBS (мин. 3 уровня, 15 пакетов), матрица RACI	12
Раздел 3. План по срокам (12 баллов)	Диаграмма Ганта, критический путь, вехи	12
Раздел 4. Ресурсный план и бюджет (12 баллов)	Оценка ресурсов, бюджет (плановая стоимость), разбивка по статьям	12
Раздел 5. Оценка эффективности (8 баллов)	Расчет ROI, NPV (с обоснованием ставки дисконтирования), срок окупаемости	8
Раздел 6. Lessons Learned и риски (8 баллов)	Основные риски проекта, план управления рисками, выгоды и уроки	8
Итого		60

Критерии оценивания презентации и защиты (макс. 40 баллов):

Критерий	Описание	Макс. балл
Качество презентации (10 баллов)	Структурированность, визуальное оформление, наглядность, лаконичность	10
Содержание выступления (10 баллов)	Полнота раскрытия проекта, логичность изложения, использование терминологии	10
Умение отвечать на вопросы (10 баллов)	Аргументированность ответов, знание материала, уверенность	10
Работа в команде (10 баллов)	Распределение ролей при защите, согласованность, взаимодополняемость	10
Итого		40

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *экзамена*

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:\

Раздел 1. Теоретико-методологические основы проектного подхода в маркетинге

Тема 1.1. Сущность и роль проектного подхода в маркетинговой деятельности
УК-2.1, ПК-1.1, ПК-1.2

Вопросы открытого типа:

Дайте определение понятия «проект». Перечислите его основные признаки.

В чем заключаются ключевые отличия проектной деятельности от процессной?

Приведите примеры из маркетинговой практики.

Обоснуйте, почему проектный подход становится все более востребованным в современном маркетинге.

Назовите основные типы маркетинговых проектов и приведите примеры каждого типа.

Каковы основные преимущества и ограничения применения проектного подхода в маркетинговой деятельности?

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и кратко обоснуйте свой выбор (2-3 предложения).

Задание 1.

Какое из перечисленных действий НЕ является проектом?

- А) Вывод нового продукта на рынок
- Б) Ежемесячное формирование отчета о продажах
- В) Ребрендинг компании
- Г) Запуск рекламной кампании нового продукта

Задание 2. Какой признак является обязательным для любого проекта?

- А) Наличие внешнего финансирования
- Б) Уникальность результата
- В) Использование Agile-методологии
- Г) Команда не менее 5 человек

Задания закрытого типа:

Задание 1. Что из перечисленного относится к признакам проекта?

Ограниченность во времени

Бесконечный цикл выполнения

Уникальность результата

Наличие ресурсных ограничений

Выберите правильную комбинацию:

- А) 1, 2, 3
- Б) 1, 3, 4
- В) 2, 3, 4

Г) 1, 2, 4

Задание 2. Установите соответствие между типом маркетингового проекта и его примером:

Тип проекта	Пример
1. Продуктовый проект	А. Разработка мобильного приложения
2. Коммуникационный проект	Б. Вывод линейки органических снеков
3. Цифровой проект	В. Ребрендинг компании
4. Имиджевый проект	Г. Запуск рекламной кампании в TikTok

Тема 1.2. Жизненный цикл маркетингового проекта

УК-2.1, ПК-1.1

Вопросы открытого типа:

Перечислите и охарактеризуйте основные фазы жизненного цикла проекта.

Какие ключевые результаты создаются на фазе инициации проекта?

Что такое «точка принятия решения» (Gate) в управлении проектами и какова ее роль?

В чем заключаются особенности жизненного цикла маркетингового проекта по сравнению с ИТ-проектом?

Почему фаза завершения проекта часто игнорируется, и к каким негативным последствиям это приводит?

Тестовые задания комбинированного типа:

Инструкция: Прочитайте утверждение и определите, верно оно или нет. Обоснуйте свой ответ.

Задание 1. «Фаза мониторинга и контроля жизненного цикла проекта наступает только после полного завершения фазы реализации».

Задание 2. «Чем более детально проработана фаза планирования, тем ниже вероятность возникновения критических проблем на фазе реализации».

Ключ: Верно. Качественное планирование позволяет идентифицировать риски, правильно оценить ресурсы и согласовать ожидания всех заинтересованных сторон.

Задания закрытого типа:

Задание 1.

Расположите фазы жизненного цикла проекта в правильной последовательности:

А) Реализация

Б) Завершение

В) Инициация

Г) Планирование

Д) Мониторинг и контроль

Задание 2. На какой фазе жизненного цикла разрабатывается Устав проекта?

А) Планирование

Б) Инициация

В) Реализация

Г) Завершение

Тема 1.3. Инициация проекта и целеполагание УК-2.1, ПК-1.2

Вопросы открытого типа:

Какие разделы входят в структуру Устава проекта?

Охарактеризуйте принципы SMART. Приведите пример правильно сформулированной цели маркетингового проекта.

Для чего проводится анализ заинтересованных сторон (Stakeholder Analysis)?

Как результаты SWOT-анализа влияют на формулировку проектных целей?

В чем разница между проблемой, целью и задачей проекта? Приведите пример.

Тестовые задания комбинированного типа:

Инструкция: Оцените корректность формулировки цели по SMART. Если цель сформулирована неверно, укажите, какой критерий нарушен, и предложите корректный вариант.

Задание 1. «Увеличить узнаваемость бренда».

Задание 2. «Разработать и запустить мобильное приложение для сети кофеен, обеспечив 10 000 установок в первые 30 дней после запуска, при бюджете не более 2 млн рублей».

Задания закрытого типа:

Задание 1. Какой из перечисленных методов НЕ относится к инструментам ситуационного анализа при инициации проекта?

А) PEST-анализ

Б) SWOT-анализ

В) ABC-анализ

Г) Анализ заинтересованных сторон

Задание 2. Установите соответствие между критерием SMART и его характеристикой:

Критерий SMART	Характеристика
1. Specific	А. Определены сроки достижения
2. Measurable	Б. Есть количественные показатели успеха
3. Achievable	В. Цель имеет отношение к стратегии
4. Relevant	Г. Цель четко сформулирована
5. Time-bound	Д. Цель реалистична при имеющихся ресурсах

Раздел 2. Инструментарий планирования, реализации и контроля маркетинговых проектов

Тема 2.1. Планирование содержания и ресурсов проекта УК-2.2, ПК-2.3

Вопросы открытого типа:

Что такое иерархическая структура работ (WBS) и для чего она используется?

Каковы основные принципы построения WBS? Охарактеризуйте правило 100%.

Что представляет собой матрица ответственности RACI? Расшифруйте аббревиатуру и приведите пример.

Какие виды ресурсов необходимо оценивать при планировании маркетингового проекта?

Назовите методы оценки трудоемкости задач. В чем их преимущества и недостатки?

Тестовые задания комбинированного типа:

Инструкция: Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопрос, обосновав свое

решение.

Задание 1. При построении WBS для проекта по запуску рекламной кампании один из участников команды предложил включить в структуру работу «Подготовка еженедельного отчета для руководства» на том же уровне, что и «Создание креативов» и «Настройка таргетинга».

Вопрос: Корректно ли такое включение? Почему?

Задание 2. В матрице RACI для задачи «Согласование бюджета» указано: Project Manager – R, Финансовый директор – A, Руководитель маркетинга – C.

Вопрос: Кто принимает окончательное решение по бюджету? Ответ обоснуйте.

Задания закрытого типа:

Задание 1. Какое правило НЕ относится к принципам построения WBS?

- А) Правило 100%
- Б) Принцип взаимоисключения
- В) Принцип SMART
- Г) Декомпозиция до уровня работ

Задание 2. Что обозначает буква «I» в матрице RACI?

- А) Исполнитель
- Б) Консультирует
- В) Информирован
- Г) Согласует

Тема 2.2. Управление сроками и командой проекта УК-2.2, УК-2.3, ПК-2.4

Вопросы открытого типа:

Что такое диаграмма Ганта и как она визуализирует зависимости между задачами?

Охарактеризуйте метод критического пути (CPM). Как он используется при управлении сроками?

Какие компетенции необходимы эффективному Project Manager в маркетинге?

Назовите основные стили управления конфликтами в проектной команде. В каких ситуациях каждый из них наиболее эффективен?

Какие методы мотивации наиболее действенны для проектных команд в креативных индустриях?

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1. Рассчитайте критический путь для проекта с задачами:

Задача А: 3 дня (нет предшественников)

Задача Б: 4 дня (зависит от А)

Задача В: 2 дня (зависит от А)

Задача Г: 5 дней (зависит от Б и В)

Вопрос: Какова минимальная продолжительность проекта?

Задание 2. В команде проекта возник конфликт между дизайнером и копирайтером по поводу приоритетности задач. Project Manager использовал стиль «компромисс». Вопрос: В чем суть компромисса? В каких случаях его применение оправдано?

Задания закрытого типа:

Задание 1. Что показывает критический путь в проекте?

- А) Суммарную стоимость всех работ
- Б) Самый длинный путь в сетевом графике
- В) Количество участников проекта
- Г) Самый короткий путь в сетевом графике

Задание 2. Какой стиль управления конфликтом характеризуется высоким вниманием к интересам других и низким – к своим собственным?

- А) Конкуренция
- Б) Избегание
- В) Приспособление
- Г) Сотрудничество

Тема 2.3. Контроль, мониторинг и управление изменениями УК-2.3, ПК-1.4

Вопросы открытого типа:

Что представляет собой метод освоенного объема (EVM)? Какие показатели он использует?

Расшифруйте показатели PV, EV, AC. Как они рассчитываются и интерпретируются?

Что означают показатели CPI и SPI? При каких значениях проект считается проблемным?

Опишите процедуру управления изменениями в проекте. Какие документы оформляются?

Какие критерии используются для выбора оптимального способа решения проблем при возникновении отклонений?

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1. По проекту на отчетную дату имеются данные: PV = 800 тыс. руб., EV = 720 тыс. руб., AC = 850 тыс. руб.

Вопрос: Рассчитайте CV, SV, CPI, SPI. Охарактеризуйте состояние проекта.

Задание 2. В ходе реализации проекта клиент запросил добавление новой функции, не предусмотренной первоначальным планом.

Вопрос: Каков алгоритм действий Project Manager при получении такого запроса?

Задания закрытого типа:

Задание 1. Если CPI = 1,15, это означает, что:

- А) Проект выполняется с опережением графика
- Б) Проект выполняется с превышением бюджета
- В) Проект выполняется с экономией бюджета
- Г) Проект выполняется точно по бюджету

Задание 2. Какой показатель EVM характеризует эффективность использования бюджета?

- А) PV
- Б) EV
- В) CPI
- Г) SPI

Тема 2.4. Гибкие методологии управления проектами (Agile, SCRUM, Kanban)

УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ПК-1.4, ПК-2.4

Вопросы открытого типа:

В чем заключаются ключевые различия между каскадной (Waterfall) и гибкой (Agile) методологиями?

Какие критерии позволяют выбрать методологию управления для маркетингового проекта?

Какие роли предусмотрены в SCRUM? Опишите функционал и ответственность каждой роли.

Что такое Product Backlog и Sprint Backlog? В чем их отличие?

Каковы преимущества Kanban-досок для визуализации задач? Что такое WIP-лимиты и зачем они нужны?

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1. Вопрос: Для какого типа маркетинговых проектов предпочтительнее использовать Agile, а для какого – Waterfall? Обоснуйте.

Задание 2. На ежедневном Scrum (Daily) разработчик сообщил, что не успевает завершить задачу к концу спринта из-за внезапно возникшей сложности.

Вопрос: Какую реакцию ожидают от Scrum Master? Что он должен сделать?

Задания закрытого типа:

Задание 1. Какое событие SCRUM проводится для анализа прошедшего спринта и поиска улучшений?

А) Sprint Planning

Б) Daily Scrum

В) Sprint Review

Г) Sprint Retrospective

Задание 2. Что означает WIP-лимит в Kanban?

А) Максимальное время выполнения задачи

Б) Максимальное количество задач на одном этапе

В) Минимальное количество задач в бэклоге

Г) Количество участников команды

Раздел 3. Эффективность и завершение маркетингового проекта

Тема 3.1. Инвестиционная привлекательность и финансы маркетингового проекта ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.4, ПК-2.4

Вопросы открытого типа:

Какие источники финансирования маркетинговых проектов существуют? Охарактеризуйте их.

Что такое ROI? Приведите формулу расчета и пример интерпретации.

В чем отличие NPV от IRR? Какой показатель более информативен при сравнении альтернативных проектов?

Почему при оценке инвестиционных проектов важно дисконтировать денежные потоки?

Какие методы учета рисков используются при оценке эффективности маркетинговых проектов?

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1. Оценивается проект с инвестициями 1 млн руб. Ожидаемые

денежные потоки: Год 1 – 400 тыс. руб., Год 2 – 500 тыс. руб., Год 3 – 300 тыс. руб. Ставка дисконтирования 10%. Вопрос: Рассчитайте NPV и сделайте вывод о целесообразности проекта.

Задание 2. Сравните два проекта: Проект А – ROI = 25%, срок окупаемости 2 года; Проект Б – ROI = 15%, срок окупаемости 1 год.

Вопрос: Какой проект вы рекомендуете? Ответ обоснуйте.

Задания закрытого типа:

Задание 1. Формула расчета ROI имеет вид:

А) $(\text{Выручка} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$

Б) $(\text{Прибыль} - \text{Инвестиции}) / \text{Инвестиции} \times 100\%$

В) $(\text{Доход} - \text{Расход}) / \text{Расход} \times 100\%$

Г) $\text{Чистая прибыль} / \text{Инвестиции} \times 100\%$

Задание 2. Какое значение NPV свидетельствует о том, что проект неэффективен?

А) $NPV > 0$

Б) $NPV = 0$

В) $NPV < 0$

Г) $NPV = 1$

Тема 3.2. Завершение проекта и постпроектная деятельность ПК-1.4, ПК-2.3, ПК-2.4

Вопросы открытого типа:

Перечислите основные шаги процедуры закрытия проекта.

Что такое «Lessons Learned» и зачем их фиксировать по итогам проекта?

Как формируется база знаний организации на основе завершённых проектов?

Какие разделы должен содержать итоговый отчет по проекту?

Какие методы используются для оценки удовлетворенности заказчика результатами проекта?

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1. По завершении проекта было проведено собрание «Lessons Learned». Команда выявила, что основной проблемой было отсутствие единой системы документооборота, что приводило к потере информации.

Вопрос: Какой должна быть реакция организации на этот вывод?

Ключ: Внедрение единой системы документооборота (CRM, корпоративный портал) должно быть включено в план организационных изменений. Ответственному лицу поручается разработка регламента и выбор инструмента. Лучшие практики заносятся в базу знаний.

Задание 2. Заказчик принял результаты проекта, подписан акт сдачи-приемки. Однако через неделю он запросил дополнительные изменения, не входящие в первоначальный объем. Вопрос: Должен ли Project Manager выполнять эти работы в рамках закрытого проекта?

Задания закрытого типа:

Задание 1. Какой документ подтверждает формальное завершение проекта и приемку результатов заказчиком?

А) Устав проекта

Б) План управления проектом

В) Акт сдачи-приемки

Г) Бюджет проекта

Задание 2. Что из перечисленного НЕ относится к постпроектной деятельности?

А) Проведение ретроспективы

Б) Формирование итогового отчета

В) Разработка календарного плана

Г) Создание базы знаний организации

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы,	1-59

слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции,

предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная

продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

1.1. Основная литература

1. Аньшин, В. М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании : монография / В.М. Аньшин, Е.С. Глазовская, Е.Ю. Перцева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 267 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/18398. - ISBN 978-5-16-012011-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082167> (дата обращения: 15.05.2026). – Режим доступа: по подписке..

2. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие : монография / Е. М. Каз, И. В. Краковецкая, Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова ; науч. ред. Е. В. Нехода. - Томск : Издательство Томского государственного университета, 2020. - 214 с. - ISBN 978-5-94621-943-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1865217> (дата обращения: 15.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Фасхиев, Х. А. Проектный менеджмент : учебное пособие / Х.А. Фасхиев, О.А. Зыков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 219 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-111765-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079538> (дата обращения: 15.05.2026)

1.2. Дополнительная литература

1. Масловский, В. П. Управление проектами : учебное пособие / В. П. Масловский. — Красноярск : СФУ, 2020. — 224 с. — ISBN 978-5-7638-4361-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181645> (дата обращения: 15.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Гузей, В. А. Концепция анализа устойчивого развития организации на основе интегрального подхода : монография / В. А. Гузей. - Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2023. - 460 с. - ISBN 978-5-7972-3100-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2213596> (дата обращения: 15.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 272 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-022028-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2246649> (дата обращения: 15.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

1.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
*(нормативные правовые акты и нормативные методические документы,
иная правовая информация (при наличии))*

8.4 Интернет-ресурсы

Интернет-ресурсы и Ссылки

1. ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

2. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» - <https://cyberleninka.ru/>

3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

4. Электронно-библиотечная система «Лань» - <https://e.lanbook.com/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассесмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).

При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению/

Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

