

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра управления проектами и программами

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления  
проектами и программами

Протокол от «27» июня 2017 г. № 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1. В.ДВ.3.2. ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА**

---

*(индекс, наименование дисциплины , в соответствии с учебным планом)*

ОиУСП

---

*(краткое наименование дисциплины)*

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Управление проектами и программами

---

*(направленность (профиль))*

магистр

---

*(квалификация)*

Очная, очно-заочная, заочная

---

*(форма обучения)*

Год набора – 2017

Москва, 2017 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры антикризисного регулирования и управления рисками Боровикова Е.В.

Заведующий кафедрой Управления проектами и программами, доктор экономических наук, профессор Юрьева Т.В.

)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля) .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	15
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	15
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	17
6.1. Основная литература .....	17
6.2. Дополнительная литература .....	17
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	18
6.4. Нормативные правовые документы .....	18
6.5. Интернет-ресурсы .....	18
6.6. Иные источники	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b> 18
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	18

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.3.2. «Оценка и управление стоимостью проектов» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	ПК-3.2	Способность разрабатывать организационную структуру и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями на основе проектного подхода

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>обеспечение информационной открытости государственных и муниципальных организаций и учреждений;</p> <p>- разработка предложений по повышению эффективности деятельности государственных и муниципальных органов, государственных и муниципальных организаций и учреждений, а также представление данных предложений в вышестоящие организации.</p>	ПК-3.2	<p><b>на уровне знаний</b> определяет составные элементы системы мониторинга и контроля проекта, способы планирования сводного плана проекта и его составных частей (содержание, время, бюджет и др.);</p>
		<p><b>на уровне умений</b> выбирает инструменты формирования творческого потенциала разных групп специалистов; выявляет источники информации о социальной значимости будущей профессии; применяет инструментальный микро и макроэкономики в исследовании проблем общественного сектора;</p>

		на уровне навыков владеет навыками формирования баз данных в области планирования и контроля проекта, администрирования контроля проекта
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 3 зачетные единицы, 108 академических часов

Таблица 2.

Объем дисциплины Оценка и управление стоимостью проекта

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.													
		Всего	Семестр (триместр), курс*												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Очно-заочная форма обучения															
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		24			24										
лекционного типа (Л)		8			8										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)		-			-										
практического (семинарского) типа (ПЗ)		16			16										
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		-			-										
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		84			84										
Промежуточная аттестация	форма	зачет			зачет										
	час.	-			-										
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3			108/3										
Заочная форма обучения															
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		16		2	14										
лекционного типа (Л)		4		2	2										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)		-		-	-										
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12		-	12										
контролируемая самостоя-		-			-										

тельная работа обучающихся (КСР)															
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		88		70	18										
Промежуточная аттестация	форма	зачет													
	час.	4			4										
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3			108/3										

Примечание: 3 – семестр (триместр) – для очной и очно-заочной формы обучения, курс – для заочной формы обучения.

### Место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.3.2 «Оценка и управление стоимостью проекта» относится к циклу профессиональных дисциплин программы магистерской подготовки, к дисциплинам блока «Дисциплины по выбору».

Содержание курса является логическим продолжением содержания курсов Б1. В.ОД.6 «Методология управления проектами», Б1. В.ДВ.1.3 «Моделирование и прогнозирование бизнес-процессов», Б1. В.ОД.5 «Финансовый менеджмент в условиях изменений».

Дисциплина является базой и тесно взаимосвязана с дисциплинами Б1. В.ОД.10 «Проектное финансирование», Б1. В.ДВ.6.1 «Управление портфелями проектов», Б1. В.ДВ.7.1 «Страхование проектов и программ», Б1. В.ОД.12 «Управление программами», Б1. В.ДВ.7.2 «Управление инновационными проектами», Б1. В.ДВ.7.3 «Управление международными проектами и программами», Б1. В.ДВ.8.1 «Проекты государственно-частного партнерства».

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
		Всего	Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1.	Основные понятия в системе оценки стоимости проекта	16	2	-	2	-	12	О, Э
Тема 2.	Этапы оценки стоимости проекта	16	2	-	2	-	12	О, Т, Э
Тема 3.	Бюджетирование как механизм обеспечения агрегирования и управления затратами	14	-	-	2	-	12	О, Д
Тема 4.	Практическое применение метода освоенного объема и контроль стоимости проекта	14	-	-	2	-	12	О, Т, Д
Тема 5.	Процессы в управлении стоимостью проекта	16	2	-	2	-	12	О, Д, Э
Тема 6.	Модели бюджетирования в организации	16	2	-	2	-	12	О, Т, Д
Тема 7.	Перспективы применения методов оценки стоимости проекта	16	-	-	4	-	12	О, Д
Промежуточная аттестация		-	-	-	-	-	-	Зачет

<b>Всего</b>		<b>108</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	
<b>Заочная форма обучения</b>								
Тема 1.	Основные понятия в системе оценки стоимости проекта	<b>16</b>	2	-	2	-	12	О, Д
Тема 2.	Этапы оценки стоимости проекта	<b>14</b>		-	2	-	12	О, Т, Э
Тема 3.	Бюджетирование как механизм обеспечения агрегирования и управления затратами	<b>14</b>		-	2	-	12	О, Д, Э
Тема 4.	Практическое применение метода освоенного объема и контроль стоимости проекта	<b>18</b>	-	-	2	-	16	О, Т, Д
Тема 5.	Процессы в управлении стоимостью проекта	<b>14</b>		-	2	-	12	О, Д, Э
Тема 6.	Модели бюджетирования в организации	<b>14</b>	2	-	-	-	12	О, Т, Д
Тема 7.	Перспективы применения методов оценки стоимости проекта	<b>14</b>		-	2	-	12	О, Д
Промежуточная аттестация		<b>4</b>	-	-	-	-		Зачет
<b>Всего</b>		<b>108</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>88</b>	

Примечание: \* - форма текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

### Содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
1	Основные понятия в системе оценки стоимости проекта	Содержание управления стоимостью проекта. Основные задачи управления стоимостью проекта. Основной документ для оценки ресурсов проекта — бюджет. Виды оценок стоимости проекта (предварительная, факторная, приближенная, окончательная). Ресурсы проекта. Методы оценки стоимости проекта (сверху вниз, снизу-вверх, по аналогу, параметрическая оценка): особенности применения и недостатки
2	Этапы оценки стоимости проекта	Этапы оценки стоимости проекта и их содержание. Особенности осуществления затрат на разных стадиях проекта. Влияние различных факторов на соблюдение бюджета затрат по проекту. Стоимость проекта на разных стадиях жизненного цикла проекта.
3	Бюджетирование как механизм обеспечения агрегирования и управления затратами	Способы распределения затрат по проекту при реализации бюджетирования. Формы аналитической интерпретации бюджета. Виды бюджетов на стадиях жизненного цикла проектов. Контроль стоимости проекта и его мероприятия. Применение показателя «индекс освоения затрат» для оценки соблюдения плановых назначений бюджета. Метод оценки освоенного объема ресурсов (понятия плановый объем, освоенный объем, фактическая стоимость).
4	Практическое применение метода освоенного объема и контроль стои-	В ходе практики разбираются задачи на применение метода освоенного объема ресурсов. Студенты готовят графическую интерпретацию результатов применения этого метода.

	мости проекта	
5	Процессы в управлении стоимостью проекта	Виды процессов в управлении стоимостью проекта. Информация на входе и на выходе процесса оценки стоимости проекта. Действия в рамках анализа состояния и регулирования проекта по стоимостным показателям. Заключительные процедуры по управлению стоимостью проекта.
6	Модели бюджетирования в организации	Модели бюджетирования в программных продуктах. Стадии бюджетирования: планирование, исполнение, контроль исполнения, анализ исполнения. Формирование финансово-бюджетной структуры. Задачи, решаемые с помощью ИТ-технологий и продуктов. Визуализация решений ИТ-технологий и продуктов для системы бюджетирования. Модели бюджетирования для производственного предприятия, инвестиционно-строительного холдинга, оптовой торговли. Применение методов управленческого учета для совершенствования модели бюджетирования. Модели бюджетирования, предусматривающие создание казначейства. Моделирование бизнес-процессов для казначейской модели бюджетирования.
7	Перспективы применения методов оценки стоимости проекта	Применение методов оценки стоимости проекта в российской практике. Зарубежный опыт применения оценки стоимости проекта. Модели бюджетирования в организациях с применением информационных технологий. Казначейство как механизм контроля финансовых потоков организации. Метод освоенного объема средств в управлении стоимостью проекта

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

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

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам

4.1.1. В ходе реализации дисциплины: Б1.Б.1 «Экономика общественного сектора» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

##### **Типовые оценочные средства**

##### **1. Вопросы для опроса**

*Тема 1. Основные понятия в системе оценки стоимости проекта*

1. Содержание управления стоимостью проекта. Основные задачи управления стоимостью проекта. Основной документ для оценки ресурсов проекта — бюджет.
2. Виды оценок стоимости проекта (предварительная, факторная, приближенная, окончательная).
3. Ресурсы проекта. Методы оценки стоимости проекта (сверху вниз, снизу-вверх, по аналогу, параметрическая оценка): особенности применения и недостатки

*Тема 2. Этапы оценки стоимости проекта*

1. Этапы оценки стоимости проекта и их содержание.
2. Особенности осуществления затрат на разных стадиях проекта. Влияние различных факторов на соблюдение бюджета затрат по проекту.



3. Стоимость проекта на разных стадиях жизненного цикла проекта.

*Тема 3. Бюджетирование как механизм обеспечения агрегирования и управления затратами*

1. Способы распределения затрат по проекту при реализации бюджетирования.
2. Формы аналитической интерпретации бюджета. Виды бюджетов на стадиях жизненного цикла проектов.
3. Контроль стоимости проекта и его мероприятия. Применение показателя «индекс освоения затрат» для оценки соблюдения плановых назначений бюджета.
4. Метод оценки освоенного объема ресурсов (понятия плановый объем, освоенный объем, фактическая стоимость).

*Тема 4. Практическое применение метода освоенного объема и контроль стоимости проекта*

В ходе практики разбираются задачи на применение метода освоенного объема ресурсов. Студенты готовят графическую интерпретацию результатов применения этого метода.

*Тема 5. Процессы в управлении стоимостью проекта*

1. Виды процессов в управлении стоимостью проекта. Информация на входе и на выходе процесса оценки стоимости проекта.
2. Действия в рамках анализа состояния и регулирования проекта по стоимостным показателям.
3. Заключительные процедуры по управлению стоимостью проекта.

*Тема 6. Модели бюджетирования в организации*

1. Модели бюджетирования в программных продуктах.
2. Стадии бюджетирования: планирование, исполнение, контроль исполнения, анализ исполнения.
3. Формирование финансово-бюджетной структуры. Задачи, решаемые с помощью ИТ-технологий и продуктов. Визуализация решений ИТ-технологий и продуктов для системы бюджетирования.
4. Модели бюджетирования для производственного предприятия, инвестиционно-строительного холдинга, оптовой торговли.
5. Модели бюджетирования, предусматривающие создание казначейства. Моделирование бизнес-процессов для казначейской модели бюджетирования.

*Тема 7. Перспективы применения методов оценки стоимости проекта*

1. Применение методов оценки стоимости проекта в российской практике. За рубежом опыт применения оценки стоимости проекта.
2. Модели бюджетирования в организациях с применением информационных технологий.
3. Казначейство как механизм контроля финансовых потоков организации.
4. Метод освоенного объема средств в управлении стоимостью проекта

**Примерные темы выступлений, докладов, презентаций для участия в дискуссиях**

1. Управление стоимостью – важнейшая функциональная составляющая в управлении проектами.
2. Оценка стоимости проекта.
3. Процесс разработки бюджета проекта.
4. Основные методы и инструменты стоимостной оценки.
5. Допустимые погрешности при оценке стоимости проекта на различных стадиях его разработки и реализации.
6. Основные типы оценок проекта.
7. Понятие сметы проекта.
8. Виды смет проекта.
9. Бюджет проекта: понятие и структура.

10. Виды бюджета проекта: точный, полный и реальный.
11. Формы бюджета проекта в зависимости от его назначения и времени разработки: бюджетные ожидания; предварительный; уточненный; базовый; текущий; фактический.
12. Различные способы контроля стоимости проекта.
13. Традиционные методы контроля стоимости проекта.
14. Метод освоенного объема: преимущества и недостатки.

#### **Примерная тематика эссе**

1. Основные теоретические концепции оценки стоимости проекта.
2. Зарубежные теории оценки стоимости проекта.
3. Место и роль управления стоимостью в процессе разработки и реализации проекта.
4. Основные процессы в области управления стоимостью проекта.
5. Методы и инструменты оценки стоимости проекта.
6. Основные принципы разработки бюджета проекта.
7. Контроль стоимости проекта на основе современных технологий.
8. Возможные погрешности при оценке стоимости проекта на различных стадиях его разработки и реализации.
9. Основные типы оценок проекта.
10. Смета проекта: понятие и структура.
11. Основные виды смет, используемые при реализации проекта.
12. Бюджет проекта: понятие и структура.
13. Виды бюджета проекта: точный, полный и реальный.
14. Формы бюджета проекта в зависимости от его назначения и времени разработки.
15. Различные способы контроля стоимости проекта.
16. Реализация контроля стоимости проекта (на примере).
17. Оценка стоимости девелоперского проекта.
18. Традиционные методы контроля стоимости проекта.
19. Метод освоенного объема как один из современных методов контроля стоимости проекта.
20. Оценка стоимости проекта в сфере услуг.

#### *Примерная тематика эссе в рамках проблемы «Перспективы применения методов оценки стоимости проекта»*

1. Зарубежный опыт применения методов оценки стоимости проекта
2. Методы оценки стоимости проекта: от концепций к практической реализации
3. Высокое качество управления стоимостью проекта. Как его достичь?
4. Сравнительный анализ моделей бюджетирования в организациях
5. Риски превышения стоимости проекта: объективные и субъективные факторы

#### **Примеры тестов**

1. При использовании метода освоенного объема реализуются следующие виды управленческой деятельности:
  - а) планирование;
  - б) организация;
  - в) координация;
  - г) активизация;
  - д) контроль.
2. Метод освоенного объема применяется:
  - а) на стадии разработки проекта;
  - б) на стадии реализации проекта;
  - в) на стадии эксплуатации проекта;

г) на всех стадиях.

3. Основными документами метода освоенного объема являются:

- а) технико-экономическое обоснование;
- б) календарный план;
- в) контрольный листок;
- г) график загрузки ресурсов;
- д) план освоения объемов.

4. Последовательность и строгость использования метода освоенного объема характеризуется:

- а) детализацией контролируемых элементов;
- б) более четкой ответственностью;
- в) частотой контроля;
- г) использованием программных средств;
- д) количеством сотрудников.

5. К базовым показателям традиционного метода освоенного объема можно отнести:

- а) фактические затраты;
- б) прогнозные затраты;
- в) плановые объемы;
- г) освоенные объемы;
- д) плановая продолжительность.

6. Численное выражение объемов работ, запланированных к выполнению в соответствии с графиком на текущую дату, это:

- а) фактические затраты;
- б) плановые объемы;
- в) освоенные объемы.

7. Показателю освоенных объемов соответствует аббревиатура:

- а) BCWP;
- б) ACWP;
- в) BCWS.

8. Работы, показатели которых связаны с затрачиваемым временем, называются:

- а) распределенными;
- б) работами типа «уровень» усилий;
- в) дискретными.

9. Разновидностями метода фиксированной формулы являются:

- а) метод 50/50;
- б) метод 0/100;
- в) метод взвешенных вех;
- г) метод 3,14;
- д) метод уровня усилий.

10. Показатель отклонения по затратам помогает ответить на вопрос:

- а) насколько эффективно используется время;
- б) насколько эффективно должны использоваться ресурсы для успешного завершения проекта;
- в) насколько эффективно используются ресурсы;
- г) находится ли проект в рамках бюджета;
- д) отстает ли проект от графика или опережает его?

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	ПК-3.2	Способность разрабатывать организационную структуру и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями на основе проектного подхода

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-3.2 Способность разрабатывать организационную структуру и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями на основе проектного подхода.	Выполняет задания по выбору оптимальной организационной структуры и распределению функций и ответственности между исполнителями на основе проектного подхода.	Отвечает на вопросы профессиональной направленности. Демонстрирует умение выбирать и разрабатывать оптимальную организационную структуру и распределять функции и ответственность между исполнителями на основе проектного подхода.

**4.3.2 Типовые оценочные средства**

### **Вопросы к зачету:**

1. Управление стоимостью – важнейшая функциональная составляющая в управлении проектами.
2. Оценка стоимости проекта.
3. Содержание управления стоимостью проекта.
4. Этапы оценки и управления стоимостью проекта.
5. Основные задачи управления стоимостью проекта.
6. Основные методы и инструменты стоимостной оценки.
7. Стоимость проекта на разных стадиях жизненного цикла проекта.
8. Допустимые погрешности при оценке стоимости проекта на различных стадиях его разработки и реализации.
9. Основные типы оценок проекта.
10. Понятие сметы проекта.
11. Виды смет проекта.
12. Особенности осуществления затрат на разных стадиях проекта.
13. Бюджет проекта: понятие и структура.
14. Процесс разработки бюджета проекта.
15. Виды бюджета проекта: точный, полный и реальный.
16. Формы бюджета проекта в зависимости от его назначения и времени разработки: бюджетные ожидания; предварительный; уточненный; базовый; текущий; фактический.
17. Способы распределения затрат по проекту при реализации бюджетирования.
18. Виды бюджетов на стадиях жизненного цикла проектов
19. Модели бюджетирования для производственного предприятия, инвестиционно-строительного холдинга, оптовой торговли
20. Различные способы контроля стоимости проекта.
21. Традиционные методы контроля стоимости проекта.
22. Метод освоенного объема: преимущества и недостатки.
23. Программные продукты, поддерживающие различные модели бюджетирования
24. Казанчейские модели контроля финансовых потоков в организации
25. Графическая интерпретация метода освоенного объема средств
26. Процессы в управлении стоимостью проекта в концепции Projectcostmanagement
27. Организация и контроль выполнения проекта по стоимостным параметрам
28. Моделирование бизнес-процессов для казначейской модели бюджетирования.
29. Заключительные процедуры по управлению стоимостью проекта.
30. Применение методов оценки стоимости проекта в российской практике. Зарубежный опыт применения оценки стоимости проекта.

### **Шкала оценивания.**

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно», если обучающийся набрал менее 5 баллов,

- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 6 до 15 баллов.

- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 16 до 25 баллов.

Оценка «отлично», от 26 до 30 баллов, выставляется обучающемуся при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе, со знаниями других дисциплин.

#### **4.4. Методические материалы**

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 25.01.2012 г. №01-349; изм. от 07.06.2013 г.), Порядке организации и проведения практики студентов, осваивающих в РАНХиГС образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры (утв. Приказом ректора от 11.05.2016 г. №01-2212).

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

##### *Методические указания по подготовке вопросов для самостоятельного изучения*

Подготовка вопросов для самостоятельного изучения включает: изучение необходимой литературы (обязательной, дополнительной литературы, специальных периодических изданий, интернет-ресурсов), подготовку конспекта ответа и презентации, решение типовых заданий, ответы на контрольные вопросы.

При подготовке вопросов важно:

- использовать достаточно широкий диапазон массива информации, провести обзор периодической литературы и специальных изданий, составить каталог Интернет-ресурсов
- представить различные подходы, четко и полно определить рассматриваемые понятия, выявить взаимосвязи понятий и явлений, взаимозависимости и связи с другими вопросами;
- грамотно структурировать материал, ясно, четко и логично его излагать, приводить соответствующие примеры из практики, для иллюстрации положений, тезисов

и выводов использовать таблицы, схемы, графики, диаграммы;

- отработать решение типовых заданий;
- подготовить презентацию.

*Методические указания по подготовке выступлений, докладов, презентаций для участия в дискуссиях*

Сообщение (доклад, выступление в дискуссии) является результатом самостоятельной проработки выбранного вопроса, представленного в перечне тем, и предполагает публичное выступление по представлению полученных результатов.

Данная работа оценивается по отчету о выполнении задания и публичного представления ее результатов.

Отчет о выполнении данного задания оформляется в виде аналитического заключения, текста доклада (сообщения, выступления) и презентации. Аналитическое заключение составляется в объеме 7-9 страниц и содержит следующие позиции: цель и задачи анализа, краткую аннотацию исходной информации (источников, на основе которых выполнялось данное задание), основные характеристики изучаемого объекта (вопроса), выявленные в процессе исследования особенности (проблемы, противоречия), обобщения и выводы.

Текст доклада (сообщения, выступления) содержит основные тезисы выступления в структурно-логической последовательности и их комментариев; формируется в объеме, позволяющем изложить его за 10 минут (как правило, 5-6 страниц машинописного текста формата А-4, TimesNewRoman, цвет – черный, размер шрифта – 14, интервал – 1,5). На основе собранных материалов, аналитического заключения и текста доклада оформляется презентация.

Требования к объему презентации регламентировано временем выступления, выступление с презентацией предполагает также обсуждение и вопросы по заявленной теме. Презентация не должна содержать более 15 слайдов. Базовые требования к презентации:

- Первый слайд – титульный лист, на котором представлены: название темы; организация, образовательная программа, курс обучения; фамилия, имя, отчество автора.
- Следующий слайд – содержание, где представлены основные этапы (структура) презентации. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.
- Последующие слайды в структурной и логической последовательности раскрывают тему выступления.
- Презентация должна содержать схемы, графики, диаграммы.
- По каждому разделу содержание должны присутствовать выводы.
- Последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

Дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста.

*Методические указания по написанию эссе*

Эссе является результатом индивидуальной самостоятельной письменной работы на одну из предложенных тем. Цель написания эссе – развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. В эссе важны четкость, ясность и грамотность формулировок; умение структурировать информацию,



выделять причинно-следственные связи, применять аналитический инструментарий, иллюстрировать суждения соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Написание эссе – это ответ на вопрос, который основан на классической системе доказательств. Для написания эссе рекомендуется использовать учебную, научную и специальную научно-практическую литературу.

Эссе состоит из следующих частей: Введение; Основная часть; Заключение.

Во **введении** дается обоснование выбора данной темы и направления ее детализации, что достигается правильно сформулированными задачами, которые целесообразно раскрыть при построении эссе.

В **основной части** раскрываются теоретические основы изучаемой проблемы, и дается ответ на основной вопрос эссе. Подготовка этой части эссе предполагает развитие навыков аргументации и анализа, обоснование выводов и положений, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по изучаемому вопросу. В этом состоит основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Для четкости и формализации основной части эссе следует использовать подзаголовки (разделы аргументации), т.к. именно структура основной части является обоснованием предлагаемой системы аргументации, иллюстрирует применяемые методы анализа. При необходимости в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

Большую часть эссе должен составлять самостоятельный авторский текст, опирающийся на изученную литературу и его собственное видение проблемы. В то же время, при написании эссе бывает целесообразно приводить соответствующие цитаты из используемых публикаций. Цитаты обычно применяются при необходимости подчеркнуть оценку той или иной проблемы определенным автором.

В **заключении** обобщаются выводы по теме с указанием области ее применения.

Общий объем эссе: максимально - 5 страниц машинописного текста формата А-4.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература**

1. Акаев А.А. Проекты и риски будущего. Концепции, модели, инструменты, прогнозы / отв. ред. А. А. Акаев и др.]; РАН и [др.]. М.: КРАСАНД, 2011
2. Григорьева, И. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров: доп. М-вом обр. и науки РФ для студ. вузов, обуч. по экон. специальностям / Высшая школа экономики, Нац. Иссл. ун-т. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2012
3. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 9-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2013
4. Никонова, И. А. Проектный анализ и проектное финансирование [Электронный ресурс]: учебное пособие / Никонова И. А. М.: Альпина Паблишер, 2012 URL.: <http://www.iprbookshop.ru/22822>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Когденко В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. URL.: <http://www.iprbookshop.ru/34527>. — ЭБС

1. Костинская Е. Оценка влияния портфеля проектов на стоимость компании в ритейле //Проблемы теории и практики управления. 2014. - № 2. - С. 98-102
2. Кузнецова Е. Финансовые критерии для отбора проектов с ИТ-составляющей //Проблемы теории и практики управления. 2014 - № 10. - С. 106-112
3. Наумов В.В. Ценообразование в сфере государственных закупок: учеб. пособие: рекомендовано УМО вузов России.... / под ред. В.В. Наумова.М.: ИНФРА-М, 2010
4. Первушин В.А. Практика управления инновационными проектами. М.: Дело 2015
5. Пляскина Н. И. Стратегическое планирование межотраслевых ресурсных мегапроектов: методология и инструментарий //Проблемы прогнозирования. 2013. - №2. - С. 15-27
6. Ратнер С. В. Финансирование проектов в области альтернативной энергетики и энергоэффективности: международный опыт и российские реалии //Финансы и кредит. 2013. - №24. - С. 12-18
7. Томорадзе И. Управление проектами как стадия процессного управления //Проблемы теории и практики управления. 2013.- №2. - С. 93-100
8. Practice Standard for Project Estimating Project Management Institute, 2010. URL.: <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101211501>

*Периодические издания:*

1. Вопросы экономики
2. Управление проектами
3. Управление проектами и программами

### **6.3. Нормативные правовые документы.**

Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.

Бюджетный кодекс Российской Федерации

Гражданский кодекс Российской Федерации

Налоговый кодекс Российской Федерации

Послания Президента РФ Федеральному Собранию Российской Федерации

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662-р.

Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. ГОСТ Р 54869-2011. – М.: Стандартинформ, 2012. - 7 с.

Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. ГОСТ Р 54871-2011. – М.: Стандартинформ, 2012. - III, 7 с.

Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. ГОСТ Р 54870-2011. – М.: Стандартинформ, 2012. - III, 7 с.

### **6.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.**

Национальная ассоциация управления проектами (COBHET).

URL.: <http://www.sovnet.ru>

Международная Ассоциация Управления Проектами (International Project Management Association, IPMA). URL.: <http://ipma.ch/>

Институт управления проектами PMI (Project Management Institute). URL.: <http://www.pmi.org>

PM Expert. URL.: <http://www.pmexpert.ru>

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.