

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

Экономический факультет, отделение национальной экономики

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

Кафедра национальной экономики

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры национальной
экономики

Протокол № 4-16/17 от «16» мая 2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.05 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

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

направление подготовки (специальность)

38.03.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Корпоративный менеджмент»

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

бакалавр

(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора – 2017 г.

Москва, 2017

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент Салькова Н.Е.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Кафедра национальной экономики

(наименование кафедры)

Заведующий кафедрой

Национальной экономики

(наименование кафедры)

д.э.н., доцент Казарян М.А.

(ученая степень и(или) ученое звание)

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.....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	7
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	15
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	41
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	44
6.1. Основная литература.....	44
6.2. Дополнительная литература.....	44
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	44
6.4. Интернет-ресурсы.....	44
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	44

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

1.1. Цели и задачи дисциплины

Дисциплина Б1.В.05 «Управление проектами» имеет своей целью реализацию требований к освоению соответствующих компонентов профессиональных компетенций ПК-9, ПК-11, ДПК(П)-2, ДПК(П)-4 на основе формирования у студентов системных и глубоких теоретических знаний, умений и практических навыков экономического анализа и управления проектной деятельностью.

Изучение дисциплины осуществляется в соответствии с требованиями ОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика» с учетом специфики направленности (профиля подготовки) – «Корпоративный менеджмент».

Задачи освоения учебной дисциплины «Управление проектами»:

- формирование основных представлений о сущности системы экономического и управленческого планирования и реализации проектов;
- получение представления об основных этапах управления проектами;
- усвоение методов анализа управленческих решений при реализации проектов;
- получение и развитие навыков по технологии проектирования в рамках проектного управления;
- изучение современных программных средств в области управления проектами.

Дисциплина «Управление проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-9	Способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	ПК-9.4.1 Этап 4	Способность в рамках разработки проекта выбирать оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из существующих ограничений
ПК-11	Способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	ПК-11.2.2 Этап 2	Способность разработать и обосновать предложения по совершенствованию управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
ДПК(П)-2	Способность вести работу по финансовому планированию на предприятии	ДПК(П)-2.1.1 Этап 1	Способность анализировать финансовую информацию, содержащуюся в отчетности предприятий и организаций

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК(П)-4	Способность оценивать эффективность текущей деятельности предприятия	ДПК(П)-4.1.1 Этап 1	Способность проводить анализ деятельности предприятия или организации

Изучение данной дисциплины начинается формирование компетенции ДПК(П)-2, необходимой для дальнейшего ее развития в дисциплине «Оценка стоимости компании», а также при прохождении преддипломной практики, подготовке и сдаче государственного экзамена, защите ВКР.

1.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине «Управление проектами»

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПК-9.4.1	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основных концепций, стандартов и методов реализации проекта; – нормативных актов, регламентирующих деятельность по управлению проектами; – классификации и характеристик проектов, технологии и функций управления проектами. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определять цели, задачи и мероприятия проекта; – применять на практике аналитические и расчетные методы принятия управленческих решений по реализации проекта. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – владения специальной терминологией в сфере проектной деятельности; – решения практических задач проектного менеджмента.
ПК-11.2.2	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методов управления качеством проектов и проектными рисками; – информационных технологий, используемых при управлении проектами. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – составлять коммуникационный план проекта и выявлять основные противоречия между ресурсами проекта; – выбирать и использовать оптимальные методы и механизмы для управления проектами. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – владения методами проектного анализа и математическим аппаратом оценки эффективности рисков проекта; – использования современных технологий в области осуществления проектного управления.
ДПК(П)-2.1.1	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – современной методологии и технологии управления проектами. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – осуществлять технико-экономическое обоснование проекта, его финансовую реализуемость; – формировать бюджет проекта.

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	<p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – владения современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих проект.
ДПК(П)-4.1.1	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – места и роли процесса управления проектами в системе управления организацией; – современного инструментария в области управления проектной деятельностью. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – планировать этапы реализации проектных мероприятий, составлять календарный и сетевой графики реализации проекта; – оценивать эффективность проведения проектных мероприятий. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – владения технологией календарно-сетевого планирования проектной деятельности.

2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

2.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.05 «Управление проектами» составляет 6 зачетных единиц (216 ак./162 астр. часов).

Дисциплина реализуется в рамках следующих форм обучения:

- очной: 4 курс, 7 семестр
 контактная работа с преподавателем – 60 ак.(45 астр.) ч., из них:
 – 30 ак.(22,5 астр.) ч. лекций,
 – 30 ак.(22,5 астр.) ч. практических занятий;
 самостоятельная работа студента – 156 ак.(117 астр.) ч.
 – контроль – 36 ак.(27 астр.) ч.
- очно-
 заочной: 4 курс, 7 семестр
 контактная работа с преподавателем – 72 ак.(54 астр.) ч., из них:
 – 36 ак.(27 астр.) ч. лекций,
 – 36 ак.(27 астр.) ч. практических занятий;
 самостоятельная работа студента – 144 ак.(108 астр.) ч.
 – контроль – 36 ак.(27 астр.) ч.
- заочной: 4 курс
 контактная работа с преподавателем – 20 ак.(15 астр.) ч., из них:
 – 8 ак.(6 астр.) ч. лекций,
 – 12 ак.(9 астр.) ч. практических занятий;
 самостоятельная работа студента – 196 ак.(147 астр.) ч., из них:
 – контроль – 9 ак.(6,75 астр.) ч.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

2.2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.05 «Управление проектами» относится к блоку дисциплин вариативной части учебного плана направления подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика» с профилем подготовки «Корпоративный менеджмент».

В методологическом плане «Управление проектами» опирается на минимально необходимый объем приобретенных ранее знаний, умений и навыков при изучении дисциплин «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Корпоративный менеджмент», «Теория организации», «Маркетинг».

Знания, умения и навыки, полученные в результате освоения дисциплины «Управление проектами», могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как «Оценка стоимости компании», «Антикризисное управление».

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Распределение объема дисциплины по разделам (темам), семестрам, видам учебной работы и формам контроля

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание деятельности по управлению проектами	12	2				10	Д
Тема 2	Системный подход в управлении проектами	14	2		2		10	О
Тема 3	Классификация проектов и разновидности проектного управления	12	2				10	Р
Тема 4	Процессы управления проектами	14	2		2		10	О
Тема 5	Планирование и разработка проекта. Маркетинг проекта	18	4		4		10	З
Тема 6	Проектное финансирование	14	2		2		10	Т,З
Тема 7	Управление проектом по временным параметрам. Календарно-сетевое планирование и управление проектом	20	4		6		10	РГЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 8	Организационные механизмы управления проектом. Управление командой и коммуникациями проекта	14	2		2		10	ПОЗ
Тема 9	Бюджетирование и управление стоимостью проекта	18	4		4		10	З
Тема 10	Контроль и регулирование проекта	16	2		4		10	З
Тема 11	Проектные отклонения	14	2		2		10	Д, Т
Тема 12	Закрытие проекта и оценка его эффективности	14	2		2		10	ПОЗ
Промежуточная аттестация		36				36		Экзамен
Всего:		216	30	-	30	36	120	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание деятельности по управлению проектами	10	2				8	Д
Тема 2	Системный подход в управлении проектами	12	2		2		8	О
Тема 3	Классификация проектов и разновидности проектного управления	10	2				8	Р
Тема 4	Процессы управления проектами	14	2		4		8	О
Тема 5	Планирование и разработка проекта. Маркетинг проекта	18	4		4		10	З
Тема 6	Проектное финансирование	18	4		4		10	Т,З
Тема 7	Управление проектом по временным параметрам. Календарно-сетевое планирование и управление проектом	20	4		6		10	РГЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 8	Организационные механизмы управления проектом. Управление командой и коммуникациями проекта	18	4		4		10	ПОЗ
Тема 9	Бюджетирование и управление стоимостью проекта	18	4		4		10	З
Тема 10	Контроль и регулирование проекта	18	4		4		10	З
Тема 11	Проектные отклонения	12	2		2		8	Д, Т
Тема 12	Закрытие проекта и оценка его эффективности	12	2		2		8	ПОЗ
Промежуточная аттестация		36				36		Экзамен
Всего:		216	36	-	36	36	108	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание деятельности по управлению проектами	14					14	Д
Тема 2	Системный подход в управлении проектами	14	1				13	О
Тема 3	Классификация проектов и разновидности проектного управления	16					16	Р
Тема 4	Процессы управления проектами	16					16	О
Тема 5	Планирование и разработка проекта. Маркетинг проекта	19	1		2		16	З
Тема 6	Проектное финансирование	17	1				16	Т
Тема 7	Управление проектом по временным параметрам. Календарно-сетевое планирование и управление проектом	19	1		2		16	РГЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 8	Организационные механизмы управления проектом. Управление командой и коммуникациями проекта	19	1		2		16	ПОЗ
Тема 9	Бюджетирование и управление стоимостью проекта	19	1		2		16	3
Тема 10	Контроль и регулирование проекта	19	1		2		16	3
Тема 11	Проектные отклонения	16					16	Т
Тема 12	Закрытие проекта и оценка его эффективности	19	1		2		16	ПОЗ
Промежуточная аттестация		9				9		Экзамен
Всего:		216	8	-	12	9	187	

* *Примечание: формы текущего контроля успеваемости на семинарах и практических занятиях - опрос (О), тестирование (Т), дискуссия (Д), задачи (З), расчетно-графические задания (РГЗ), практико-ориентированные задания и кейсы (ПОЗ), реферат (Р).*

Распределение объема дисциплины (в переводе на астрономические часы)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), астр. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание деятельности по управлению проектами	9	1,5				7,5	Д
Тема 2	Системный подход в управлении проектами	10,5	1,5		1,5		7,5	О
Тема 3	Классификация проектов и разновидности проектного управления	9	1,5				7,5	Р
Тема 4	Процессы управления проектами	10,5	1,5		1,5		7,5	О
Тема 5	Планирование и разработка проекта.	13,5	3		3		7,5	З

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), астр. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Маркетинг проекта							
Тема 6	Проектное финансирование	10,5	1,5		1,5		7,5	Т,З
Тема 7	Управление проектом по временным параметрам. Календарно-сетевое планирование и управление проектом	15	3		4,5		7,5	РГЗ
Тема 8	Организационные механизмы управления проектом. Управление командой и коммуникациями проекта	10,5	1,5		1,5		7,5	ПОЗ
Тема 9	Бюджетирование и управление стоимостью проекта	13,5	3		3		7,5	З
Тема 10	Контроль и регулирование проекта	12	1,5		1,5		7,5	З
Тема 11	Проектные отклонения	10,5	1,5		1,5		7,5	Д, Т
Тема 12	Закрытие проекта и оценка его эффективности	10,5	1,5		1,5		7,5	ПОЗ
Промежуточная аттестация		27				27		Экзамен
Всего:		162	22,5	-	22,5	27	90	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание деятельности по управлению проектами	7,5	1,5				6	Д
Тема 2	Системный подход в управлении проектами	9	1,5		1,5		6	О
Тема 3	Классификация проектов и разновидности проектного управления	7,5	1,5				6	Р
Тема 4	Процессы управления проектами	10,5	1,5		3		6	О
Тема 5	Планирование и разработка проекта. Маркетинг проекта	13,5	3		3		7,5	З

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), астр. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 6	Проектное финансирование	13,5	3		3		7,5	Т,З
Тема 7	Управление проектом по временным параметрам. Календарно-сетевое планирование и управление проектом	15	3		4,5		7,5	РГЗ
Тема 8	Организационные механизмы управления проектом. Управление командой и коммуникациями проекта	13,5	3		3		7,5	ПОЗ
Тема 9	Бюджетирование и управление стоимостью проекта	13,5	3		3		7,5	З
Тема 10	Контроль и регулирование проекта	13,5	3		3		7,5	З
Тема 11	Проектные отклонения	9	1,5		1,5		6	Д, Т
Тема 12	Закрытие проекта и оценка его эффективности	9	1,5		1,5		6	ПОЗ
Промежуточная аттестация		27				27		Экзамен
Всего:		162	27	-	27	27	81	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание деятельности по управлению проектами	10,5					10,5	Д
Тема 2	Системный подход в управлении проектами	10,5	0,75				9,75	О
Тема 3	Классификация проектов и разновидности проектного управления	12					12	Р
Тема 4	Процессы управления проектами	12					12	О
Тема 5	Планирование и разработка проекта. Маркетинг проекта	14,25	0,75		1,5		12	З

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), астр. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 6	Проектное финансирование	12,75	0,75				12	Т
Тема 7	Управление проектом по временным параметрам. Календарно-сетевое планирование и управление проектом	14,25	0,75			1,5	12	РГЗ
Тема 8	Организационные механизмы управления проектом. Управление командой и коммуникациями проекта	14,25	0,75			1,5	12	ПОЗ
Тема 9	Бюджетирование и управление стоимостью проекта	14,25	0,75			1,5	12	З
Тема 10	Контроль и регулирование проекта	14,25	0,75			1,5	12	З
Тема 11	Проектные отклонения	12					12	Т
Тема 12	Закрытие проекта и оценка его эффективности	14,25	0,75			1,5	12	ПОЗ
Промежуточная аттестация		6,75				6,75		Экзамен
Всего:		162	6	-	9	6,75	140,25	

3.2. Наименование и содержание разделов (тем) дисциплины

№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Сущность и содержание деятельности по управлению проектами	Содержание понятия «управление проектами», предмет и задачи дисциплины, ее место в системе научных знаний. Особенности изучения отдельных тем и вопросов курса. Тенденции развития науки об управлении проектами.
2	Системный подход в управлении проектами	Проект как объект управления. Проект и его окружение. Внешняя и внутренняя среда проекта. Участники проекта. Управляемые параметры проекта. Цели и структура проекта. Функции и подсистемы управления проектом.
3	Классификация проектов и разновидности проектного управления	Классификация проектов. Виды деятельности по управлению проектом. Специфика управления проектами различных различных типов.

4	Процессы управления проектами	Жизненный цикл проекта. Процессы инициации, планирования, исполнения, контроля, завершения. Организационная структура управления проектами. Интеграционное управление проектами.
5	Планирование и разработка проекта. Маркетинг проекта	Формирование замысла (идеи) проекта. Предварительная проработка целей и задач проекта. Предварительный анализ осуществимости проекта. Техничко-экономическое обоснование и бизнес-план проекта. Состав и порядок разработки проектной документации. Составляющие деятельности по маркетингу проекта. Программа маркетинга проекта. Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (SWOT-анализ).
6	Проектное финансирование	Содержание и роль проектного финансирования. Источники и формы финансирования проектов. Участники проектного финансирования. Организация проектного финансирования. Риски проектного финансирования.
7	Управление проектом по временным параметрам. Календарно-сетевое планирование и управление проектом	Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ. Определение структуры и продолжительности работ. Метод PERT. Метод критического пути. Состав и анализ факторов потерь времени. Принципы эффективного управления временем проекта. Построение календарного плана. Определение основных контрольных событий (вех). Основы сетевого планирования и управления, оптимизация сетевых моделей. Типичные ошибки в построении и оптимизации сетевых графиков.
8	Организационные механизмы управления проектом. Управление командой и коммуникациями проекта	Организационные модели проекта: их особенности, достоинства и недостатки. Организация специализированной структуры по управлению проектами (офиса проекта). Понятие команды проекта. Основные роли участников проекта. Подрядчики и субподрядчики. Разделение ответственности и полномочий. Ключевые аспекты организации коммуникаций внутри проекта. Управление взаимодействиями и информационными связями. Информационные системы управления проектами в компании.
9	Бюджетирование и управление стоимостью проекта	Сущность, виды бюджетов проекта, формы представления. Планирование, разработка и контроль бюджета проекта. Анализ финансовых потоков проекта. Понятие базового стоимостного плана проекта. Методы оценки проекта. Структура управления стоимостью на этапах жизненного цикла. Виды и назначение смет. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость (метод PERT/COST)
10	Контроль и регулирование проекта	Цели и содержание процесса контроля проекта. Требования к системе контроля. Методы контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля. Измерение прогресса и анализ результатов. Контроль стоимости проекта. Традиционный метод и метод освоенного объема. Оценка текущего статуса проекта. Ответность по затратам

11	Проектные отклонения	Причины изменения работ. Сценарии управления отклонениями проекта. Виды рисков, связанных с выполнением проекта на фазе реализации. Управление рисками и создание планов реагирования проекта. Управление проблемами проекта. Технология управления изменениями. Корректирующие действия. Прогнозирование изменений.
12	Закрытие проекта и оценка его эффективности	Способы окончания проекта. Контрактное и административное завершение. Основные процедуры, связанные с завершением проекта. Основные ошибки при завершении проекта. Анализ результатов и архив проекта. Основные принципы оценки эффективности проекта. Категории и виды эффективности. Критерии эффективности. Исходные данные для расчета эффективности проекта. Схема оценки эффективности. Показатели эффективности. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Текущий контроль является одним из составляющих оценки качества освоения образовательных программ, направленный на проверку знаний, умений и навыков обучающихся. Основными задачами текущего контроля успеваемости является повышение качества и прочности знаний студентов, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, а также повышение активности студентов на занятиях. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующаяся с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения.

Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по четырехбалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Промежуточная аттестация представляет собой процедуру, проводимую с целью определения степени освоения обучающимися образовательной программы, в т.ч. отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины образовательной программы. Она проводится в формах, определенных учебным планом, и в порядке, установленном РАНХиГС.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

при проведении занятий лекционного типа:

устный контроль, осуществляемый в процессе устного **опроса** обучаемых, позволяющий выявить знания студентов, проследить логику изложения ими матери-

ала, умение использовать знания для описания или объяснения процессов и происходящих событий, для выражения и доказательства своей точки зрения, для опровержения неверного мнения и т.д.

Устный контроль в рамках изучения дисциплины «Управление проектами» реализуется в следующих формах:

- устный экспресс-опрос – опрос в форме интервью, состоящий из минимального числа закрытых вопросов;

- лекция-конференция по самостоятельно изученной теме (с подготовкой реферативных сообщений, презентаций) – публичное выступление студента, в процессе которого представляются результаты его самостоятельной работы.

при проведении занятий семинарского типа и практических занятий:

устный и письменный контроль, предполагающий использование следующих форм контрольных средств:

- **дискуссия** - организуется как процесс диалогического общения участников, в ходе которого происходит формирование практического опыта совместного участия в обсуждении теоретических проблем, теоретико-практического мышления студента;

- **тестирование** – учебная технология, позволяющая измерять знания, умения и навыки студентов, состоящая из тестовых заданий и формализованных процедур проведения, обработки и анализа результатов;

- **практико-ориентированное задание** – проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения определенной проблемы, и, в том числе, предложить свои варианты ее решения;

- **расчетно-графическое задание** – вид самостоятельно выполняемой работы студента с вычислениями и графиками;

- **реферат** – самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена студентом и согласована с преподавателем), цель которой состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

4.1.2. Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление проектами» происходит в форме экзамена.

Экзамен проводится методом устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом), цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по освоению основных положений дисциплины в объеме требований учебной программы.

Процедура проведения экзамена предусматривает получение студентом билета (включающего 2 вопроса и 1 задачу), его подготовку в течение 20-25 минут, в процессе которой студент может составить конспект ответа на вопросы, содержащиеся в билете. После подготовки студент отвечает на вопросы, сформулированные в билете, а также по мере необходимости на дополнительные вопросы.

Аттестация производится в соответствии со шкалой оценивания результатов обучения (пункт 4.3 настоящей рабочей программы).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.2.1. Средства оценивания результатов текущего контроля

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине «Управление проектами» осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- устное собеседование (в рамках проведения опросов, дискуссий);
- выполнение практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций, тестирования).

Устное собеседование

Устные собеседования проводятся во время лекционных занятий и семинаров.

Тематика обсуждаемых вопросов собеседования не должна выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Обсуждение дискуссионных вопросов следует строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала.

При оценке устного собеседования анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на нормативные документы.

Практические задания

Основной целью практических заданий является контроль степени усвоения пройденного материала и рассмотрение наиболее сложных вопросов в рамках темы практического занятия.

Практические задания осуществляются в форме выполнения практико-ориентированных заданий и разбора практических ситуаций (решения практических задач, кейсов).

В случае возникновения затруднений в ходе выполнения практического задания определяется технология решения задачи и обсуждаются наиболее спорные вопросы практической ситуации.

При оценке решения практических задач производится анализ логичности решения и правильности ответа, знания технологии решения.

При оценке разбора практических ситуаций (кейсов) производится анализ логичности разбора ситуации, правильности и подробности аргументации ее решения.

4.2.2. Шкалы оценивания результатов текущего контроля

Шкала оценивания результатов устных собеседований на лекциях и семинарских занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
3	Удовл.	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности
5	Отл.	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показывает высокий уровень теоретических знаний.

Шкала оценивания результатов практических заданий на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент неправильно решает практическую задачу, не делает выводов по ее результатам, не может объяснить технологию ее решения, показывает полное незнание теоретических аспектов, на дополнительные, уточняющие вопросы не отвечает.
3	Удовл.	Студент допускает несколько незначительных ошибок в решении практической задачи, делает неполные выводы по ее результатам либо недостаточно аргументирует свое решение; отвечает на вопрос о технологии ее решения, но при ответе допускает неточности, что требует дополнительных вопросов.
4	Хор.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, отвечает на вопрос о технологии ее решения, достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности.
5	Отл.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение со ссылками на норму закона, показывает хорошее знание теоретических аспектов.

4.2.3. Типовые контрольные задания или иные оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Примеры вопросов к семинарам-дискуссиям

1) Дискуссии о преимуществах проектного подхода в инновационной деятельности.

Примерные затрагиваемые вопросы для обсуждения:

1. Зависит ли результат деятельности от качества и методов управления?
2. В какой степени должна обеспечиваться формализация управления инновационным проектам?
3. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего су-

ществования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

2) Дискуссия о критериях оптимальности, используемых в проектном менеджменте.

Примерные затрагиваемые вопросы для обсуждения:

1. Что важнее: сроки, стоимость проекта, качество результата в процессе реализации проекта?
2. Для каких целей проводится оптимизация проектов по срокам и по ресурсам (по видам ресурсов)? И что делать, если результаты оптимизации противоречат друг другу?
3. Любому студенту приходилось писать рефераты, курсовые работы и выпускные квалификационные работы. Каждая из таких работ является проектом. Почему? Представьте вашу индивидуальную работу как проект. Какими специфическими чертами она обладает?

Типовые расчетно-графические задания

Задание 1

На практическом занятии по предложенным заданиям студенты сначала разрабатывают топологию сетевого графика и вручную оценивают его параметры: критический путь, резервы, риски завершения к определенному сроку.

Затем выполняется оптимизация по параметрам «люди-время». В заключении пишется вывод об эффективности проведения работ по оптимизации.

Вариант задания:

Перечень событий и работ по созданию Интернет-Центра

№ события	№ работы	Наименование работы	Продолжительность работы, дн.	Кол-во человек
0	0-1	Разработка эскизного проекта на создание Интернет-Центра	2	3
	0-2	Разработка проекта на размещение Интернет-Центра	2	2
1	1-3	Разработка техно-рабочего проекта	2	2
2	2-6	Подготовка накладных и счетов-фактур	4	1
3	3-4	Согласование, сертификация и получение разрешительной документации	1	3
	3-5	Закупка оборудования и материалов	3	2
	3-6	Подготовка помещения в соответствии с проектом	5	4
	3-7	Работа по монтажу СКС	6	2
4	4-6	Фиктивная работа	-	-
5	5-6	Фиктивная работа	-	-
6	6-7	Организация каналов связи	3	2

№ события	№ работы	Наименование работы	Продолжительность работы, дн.	Кол-во человек
7	7-8	Тестирование и диагностика оборудования	2	2
8	8-9	Проведение пуско-наладочных работ	1	3
9	9-10	Приемо-сдаточные испытания	2	2
10				

Задание 2

Проект «Nightingale-A»

Марк Расси является руководителем проекта «Nightingale». «Nightingale» — кодовое название разработки портативного электронного медицинского справочника. Такой справочник предназначен для работников «Скорой помощи» и медсестер, которым требуется быстрая консультация в экстренных случаях. Руководитель и ее команда работали над планом проекта, целью которого было создание 30 действующих моделей ко времени открытия ежегодной крупнейшей промышленной выставки медицинского оборудования «MedCON».

Сегодня — 5 сентября, а успеть сделать все к последнему сроку 25 октября, и это очень важно для успеха проекта в целом, так как 26 октября начинается монтаж экспозиции выставки, и после этого срока экспонаты не принимаются.

Все крупнейшие производители медицинского оборудования демонстрировали свою продукцию и принимали заказы на новое оборудование на выставке «MedCON». До Расси также доходили слухи, что конкуренты рассматривают разработку похожих проектов, и он понимал, что начать реализовывать продукцию первыми — значит получить значительное преимущество на рынке. Кроме того, руководители высшего звена учли финансирование непредвиденных расходов при разработке реального плана к сроку открытия «MedCON».

Команда, занимающаяся этим проектом, провела утро, разрабатывая график для *Nightingale*. Они начали со структуризации работ и разработали информацию для построения сетевого графика проекта. Затем команда добавила оценку времени каждой операции. Вся эта информация об операциях, их продолжительности и предшествующих операциях представлена в таблице.

Продолжительность и последовательность операций проекта «Nightingale-A»

Операция	Описание	Продолжительность (дн)	Предшествующая операция
1	Архитектурные решения	10	Нет
2	Внутренняя спецификация	20	1
3	Внешняя спецификация	18	1
4	Спецификация особенностей	15	1
5	Распознавание голоса	5	2,3
6	Футляр	4	2,3
7	Экран	2	2,3
8	Переговорное устройство	2	2,3

Операция	Описание	Продолжительность (дн)	Предшествующая операция
9	Магнитофонный механизм	2	2,3
10	База данных	40	4
11	Микрофон	5	4
12	Пейджер	4	4
13	Устройство считывания баркода	3	4
14	Будильник	4	4
15	Порты входа/выхода компьютера	5	4
16	Анализ дизайна	10	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
17	Составляющие цены	5	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
18	Интеграция	15	16, 17
19	Дизайн документации	35	16
20	Обеспечение компонентов прототипа	20	18
21	Сборка прототипа	10	20
22	Лабораторные испытания прототипа	20	21
23	Испытание прототипа на практике	20	19, 22
24	Доводка конструкции	20	23
25	Заказ необходимых деталей	2	24
26	Заказ особых деталей	2	24
27	Сборка первого изделия	10	25, 26
28	Испытание изделия	10	27
29	Производство 30 изделий	15	28
30	Обучение агентов по продаже	10	29

Вопросы и задания

Воспользуйтесь любой доступной компьютерной программой для построения сетевого графика и определения временных параметров проекта. Постройте сетевой график. Подготовьте небольшой отчет, посвященный следу ющим вопросам.

1. Если проект начинается 6 сентября, будет ли он выполнен в срок к 25 октября, как это планируется?
2. Какие операции находятся на критическом пути?

Задание 3

Администрация академгородка рассматривает возможность переустройства рынка. После сноса старых палаток проектом предусматривается строительство павильонов с последующей сдачей их в аренду торговым фирмам. Работы, которые необходимо выполнить при реализации проекта, их взаимосвязь и время выполнения каждой их работ указаны в следующей таблице

Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недель)
А	Подготовить архитектурный проект	-	2
В	Определить будущих арендаторов	-	10
С	Подготовить проспект для арендаторов	А	3

Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недель)
D	Выбрать подрядчика	A	3
E	Подготовить документы для получения разрешения	A	1
F	Получить разрешение на строительство	E	4
G	Осуществить строительство	D, F	10
H	Заключить контракты с арендаторами	B, C	10
I	Вселить арендаторов в павильоны	G, H	2

Вопросы:

1. Постройте сетевой график выполнения всех работ проекта.
2. Какие работы находятся на критическом пути и какова его длительность?
3. На сколько недель можно отложить начало выполнения работы E, чтобы это не повлияло на срок выполнения проекта?
4. Чему равен свободный резерв времени выполнения работы B?
5. Постройте календарный график проекта, если его начало датируется сегодняшним числом, а работать вы планируете без выходных.

Типовые задачи по дисциплине

Задача 1

Плановая продолжительность проекта – 9 месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Работа \ Базовые показатели	PV	EV	AC
A	5	5	10
B	10	5	5
C	20	15	10
D	10	10	10
E	20	20	20
F	10	10	10
G	5	5	5
H	20	5	15
J	30	25	20
K	20	20	10

Рассчитайте следующие показатели проекта методом освоенного объема:

- а) отклонение по расписанию;
- б) отклонение по расписанию в процентах;
- в) отклонение по затратам;
- г) отклонение по затратам в процентах;
- д) индекс выполнения расписания;
- е) индекс выполнения бюджета;
- ж) прогнозную стоимость проекта;
- з) прогнозную продолжительность проекта;
- и) критический коэффициент

Задача 2

Плановая продолжительность проекта – 18 месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Работа \ Базовые показатели	PV	EV	AC
A	30	30	50
B	40	40	40
C	20	15	25
D	30	20	25
E	50	30	30
F	100	20	15
G	150	20	40
H	120	90	50
J	50	50	50
K	20	20	10

Рассчитайте следующие показатели проекта методом освоенного объема:

- а) отклонение по расписанию;
- б) отклонение по расписанию в процентах;
- в) отклонение по затратам;
- г) отклонение по затратам в процентах;
- д) индекс выполнения расписания;
- е) индекс выполнения бюджета;
- ж) прогнозную стоимость проекта;
- з) прогнозную продолжительность проекта;
- и) критический коэффициент

Задача 3

Плановая продолжительность проекта – 10 месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Работа \ Базовые показатели	PV	EV	AC
A	15	15	30
B	20	10	25
C	35	5	10
D	10	10	10
E	10	10	10
F	25	5	5
G	45	5	5
H	50	10	15
J	80	5	10
K	60	30	35

Рассчитайте следующие показатели проекта методом освоенного объема:

- а) отклонение по расписанию;
- б) отклонение по расписанию в процентах;
- в) отклонение по затратам;
- г) отклонение по затратам в процентах;
- д) индекс выполнения расписания;
- е) индекс выполнения бюджета;
- ж) прогнозную стоимость проекта;
- з) прогнозную продолжительность проекта;
- и) критический коэффициент

Задача 4

С помощью метода оценки по трем точкам определите стоимость инвестиционного проекта.

Операция	Стоимость операции, рассчитанная на основе оптимистического сценария (optimistic cost)	Стоимость операции, рассчитанная на основе наиболее вероятного сценария (most likely cost)	Стоимость операции, рассчитанная на основе пессимистического сценария (pessimistic cost)
A	100	150	200
B	75	90	130
C	60	75	100
D	80	100	150

E	72	80	130
F	75	90	160
G	80	90	120
H	100	115	14-

Задача 5

Годовой экономический эффект равен 96 тыс. руб. на каждом шаге (начиная с 1). Чему равен интегральный дисконтированный эффект если восьмилетний коэффициент дисконтирования составляет 0,285?

Задача 6

Денежные потоки в течение 5 лет реализации проекта составляют соответственно -90тыс, +45тыс, +20тыс, +35тыс, +20тыс. Чему равен интегральный дисконтированный эффект проекта при норме дисконта $E = 0,12$?

Задача 7

Пусть в ситуации предыдущего примера проект продолжается до года 20, причем начиная с года 4 денежный поток один и тот же и равен 20. Чему равен интегральный дисконтированный эффект?

Задача 8

На строительство нового цеха по выпуску продукции, пользующейся спросом, предприятие израсходовало 40 млн. руб. В результате этого чистый денежный поток за расчетный период по анализируемым годам составит:

Год	Денежные поступления, млн. руб.
1	0
2	15
3	20
4	25

Ставка дисконта составляет 10%. Определите целесообразность строительства нового цеха.

Задача 9

Осуществляются постоянные годовые потоки. Покупается станок за 300 тыс. руб. Годовые поступления от использования станка 120 тыс. руб., а годовые издержки 90 тыс. руб. Срок эксплуатации станка 5 лет, норма дисконта 12%. После окончания срока эксплуатации остаточная стоимость станка составит 50 тыс. руб. Определите, эффективна ли покупка станка.

Задача 10

Пусть $K_0=600$ тыс. руб., $E_1=0,1$ (вариант 1), $E_2=0,6$ (вариант 2), остальные исходные данные представлены в таблице.

Таблица – исходные данные.

t	0	1	2	3	4	5
P		350	500	300	240	310
З		280	400	150	130	200

Определите эффективность вариантов

Задача 11

Имеются три альтернативных варианта инвестиционного проекта, осуществляемого в течение года. В году 0 эти проекты требуют инвестиций соответственно - 800, -840, -970. В году 1 дают доход соответственно 891, 913 и 1100. Норма дисконта 10%. Определите, какой из предложенных вариантов наиболее эффективный.

Задача 12

Продолжительность реализации проекта 4 года. Денежные потоки по проекту представлены в таблице. В таблице также представлены денежные потоки, возникающие, если начать проект на 1 год позднее. Норма дисконта 10%. Как изменится ЧДД при задержке проекта?

Таблица – исходные данные.

Показатели	0	1	2	3	4
Денежный поток по проекту	-800	418	390	363	
То же при более позднем начале		-820	409	381	355

Задача 13

Необходимо принять инвестиционное решение для двух проектов А и В по показателям ЧДД и ИДД, а также рассчитать те же показатели при условии, что оба проекта будут реализуемы инвестором одновременно (см. табл).

Таблица – Исходные данные.

Проекты	Денежные потоки проекта по годам, тыс. руб.			Е
	0	1	2	
Проект А	-100	200	200	10%
Проект Б	-200	200	221	10%
Проект А+Б				10%

Задача 14

Предприятие планирует установить новую технологическую линию по переработке сельскохозяйственной продукции. Стоимость оборудования составляет 12 млн. руб.; срок эксплуатации – 5 лет. Денежные потоки от проекта ожидаются в следующем размере: 1 год – 2990 тыс. руб.; 2 год – 3429 тыс. руб.; 3 год – 3715 тыс.

руб.; 4 год – 3689 тыс. 12 руб.; 5 год – 2231 тыс. руб. Определить чистый дисконтированный доход проекта, если дисконтная ставка составляет 12 %.

Задача 15

На основе разработки бизнес-плана было установлено, что на осуществление технического перевооружения предприятия требуются инвестиции в размере 5 млн. руб., а доходы предприятия от данного мероприятия составят по годам: 1-й год – 1,4 млн. руб.; 2-й год – 1,6 млн. руб.; 3-й год – 1,3 млн. руб.; 4-й год – 1,2 млн. руб., 5-й год – 1,5 млн. руб. Дисконтная ставка – 10 %. Рассчитайте чистый дисконтированный доход проекта.

Задача 16

В соответствии с вариантами раздаются исходные данные (плановые и фактические показатели проекта):

Вариант	Плановая цена двигателя, млн. долл.	Год	Плановый объем выпуска, шт.	Фактический объем выпуска, шт.	Фактическая цена, млн. долл.
1	10	1	2	5	11
		2	2	4	19
		3	5	5	15
		4	3	2	18

Требуется оценить значения показателей CV, SV, CPI, SPI на момент окончания проекта по методу освоенного объема.

Типовые кейсы по курсу

Кейс 1. Кадровый аспект управления проектом

Проанализируйте ситуацию.

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение полутора лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха — проект завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл. Но в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший менеджер: «Через неделю закончится этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок.

Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды все же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться на этот счет не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший менеджер: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды — весьма тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не сможет вписаться в складывающуюся организационную культуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий».

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что обнаружил в программе значительно более серьезные недостатки, нежели те, что были выявлены во время опытной эксплуатации. После обсуждения этих недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и о возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием в восемь месяцев и превышением бюджета на 75 тыс. долл.

Вопросы для анализа

1. В чем суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации?
2. Каким образом руководителю проекта нужно было погасить негативные тенденции в развитии команды
3. Каким образом сложившиеся негативные тенденции могли повлиять на судьбу проекта?

Кейс 2. Механизм контроля в фирме «Бритиш Телеком»

В фирме «Бритиш Телеком» центральный элемент системы финансового контроля — бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правлений отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляются с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля имеет инструктивно-справочный характер для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах определенных сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

Вопросы для анализа

1. С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в приведенном примере?
2. Какой объект контроля является основным?
3. Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

Кейс 3. Альтернативные пути использования проекта

Проект был начат с целью установить соответствие требованиям законодательства по защите прав потребителей, предписывающего новый стандарт, которому должен соответствовать товар в упаковке. В то время стандартный метод определения веса продукта в пакете заключался в следующем: если на пакете было написано, что он содержит 100 г чего-либо, то он должен был содержать по крайней мере это количество. Если же продукта содержалось меньше, то поставщик мог быть привлечен к суду или оштрафован.

Новый подход, который уже использовался в некоторых странах, основывался на статистическом критерии оценки: партия товара не должна была содержать пакеты, в которых вес продукта был бы на определенный процент меньше, чем установленный; средний вес пакета должен был быть также не меньше установленного. На самом деле все обстояло намного сложнее, но это не имеет большого значения для наших целей.

Новый подход затруднял жизнь производителей розничных товаров, которые раньше должны были просто взвешивать каждый пакет и откладывать те пакеты, которые весили меньше положенного, а теперь должны были учитывать вес каждого пакета и затем анализировать полученные данные, чтобы доказать соответствие партии товара стандарту.

Сотрудники организации, о которой идет речь, понимали, что для записи информации и подготовки отчетности они могут использовать компьютерную технику. Они также понимали, что компьютеры можно использовать для контроля за упа-

ковочным оборудованием, обеспечивая заполнение пакетов до того уровня, который соответствовал бы требованиям минимального, веса. В результате был разработан проект, направленный на создание такой системы, которая позволила бы производителю удовлетворить требования нового законодательства и в то же время минимизировала опасность «перевеса», который был неизбежен в стремлении не нарушать положенный стандарт. Проект осуществлялся успешно, и прототип системы был вскоре готов. Система работала нормально и должна была обеспечить полное соответствие новым требованиям.

Однако успешнее лоббирование производителей и других групп, которые понимали, что потребители не примут закон, по которому они могут получить меньшее количество продукта, чем то, за которое они заплатили, привело к тому, что новый закон не был принят.

Безусловно, для проекта это была катастрофа: исчезла причина, по которой он реализовывался. Казалось, что все ресурсы были потрачены зря – это был настоящий удар. В этот момент кто-то из сотрудников, возможно, из отдела маркетинга, понял, что у системы было две функции: помимо соответствия требованиям нового закона она должна была обеспечить минимальный «перевес». Сотрудники поняли, что вторая функция по-прежнему могла быть реализована на линии производства, где целью было небольшое превышение минимального веса (например, 100 г). Производителю необходимо было положить в пакет такое количество товара, которое превышало бы целевой минимум, но в минимальной степени. Соблюдение этого условия обеспечивало реальную экономию производителю и ту степень успеха, которую мог дать «списанный» проект.

Вопросы и задания

1. Назовите причины досрочного завершения проекта. Кто из его стейкхолдеров был в этом заинтересован?

2. Как могли измениться приоритеты проекта вследствие постановки во главу угла второй функции проекта. Оцените перспективы.

Типовые тесты по курсу

1. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является:

- а) осуществление проектных работ и достижение проектных целей;
- б) санкционирование начала проекта;
- в) утверждение сводного плана;
- г) архивирование проектной документации.

2. Укажите составляющие стадии реализации проекта. (Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)

- а) организация и контроль выполнения проекта;
- б) анализ и регулирование выполнения проекта;
- в) ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком;

- г) документирование и анализ результатов проекта;
- д) формирование концепции проекта.

3. Физическое или юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом - это:

- а) подрядчик;
- б) исполнитель;
- в) инвестор;
- г) поставщик.

4. Метод контроля фактического выполнения работ по проекту, в котором работа делится на части, каждая из которых подразумевает определенную степень завершенности работ, является методом по:

- а) контрольным точкам;
- б) узлам;
- в) вехам;
- г) этапам.

5. Какие три основные количественные характеристики обычно контролируются при управлении проектом? (Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)

- а) время;
- б) команда проекта;
- в) объем работ;
- г) документооборот по проекту;
- д) стоимость.

6. В чем преимущества стрелочных (сетевых) диаграмм перед диаграммами Ганта?

- а) стрелочные диаграммы легче в построении, чем график Ганта;
- б) при каких-либо изменениях, возникающих в процессе выполнения работ по проекту, в сетевом графе довольно легко разобраться на какие связанные работы это повлияет и как это отразится на окончательных сроках выполнения всех работ;
- в) одновременное отображение мероприятий и сроков их выполнения, а также представление информации в табличном виде значительно затрудняют восприятие диаграммы Ганта;
- г) у стрелочных диаграмм нет никаких преимуществ перед диаграммами Ганта.

7. Ресурсное планирование при ограничении по ... предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок.

- а) исполнителям;
- б) средствам труда;
- в) времени;
- г) финансированию.

8. Ресурсами для выполнения работ по проекту типа «мощность» являются люди и ...:

- а) средства труда только однократного применения;
- б) машины;
- в) финансовые средства;
- г) предметы труда.

9. Какие процессы из перечисленных ниже включает в себя управление коммуникациями?

- а) планирование системы коммуникаций;
- б) сбор и распределение информации;
- в) отчетность о ходе выполнения проекта;
- г) документирование хода работ;
- д) все варианты верны.

10. Двумя инструментами, призванными помогать проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта, являются структурная схема организации и ...:

- а) сетевая модель;
- б) матрица ответственности;
- в) функциональная модель;
- г) модель жизненного цикла проекта.

11. Что такое бюджетирование проекта?

- а) определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ;
- б) процесс планирования ресурсов;
- в) процесс составления сметы затрат проекта;
- г) все ответы верны.

12. Что показывает индекс выполнения бюджета (CPI)?

- а) разность фактической стоимости (ACWP) и плановой стоимости (BCWP) выполненных работ;
- б) разность между плановой стоимостью работ по графику (BCWS) и плановой стоимостью выполненных работ;

- в) отношение освоенного объема к фактическим затратам;
- г) отношение освоенного объема к бюджетным затратам.

13. Кто из перечисленных ниже участников проекта использует информацию по проекту для анализа расхождений фактических показателей выполнения работ от запланированных?

- а) менеджер проекта;
- б) заказчик;
- в) спонсор проекта;
- г) руководители функциональных подразделений;
- д) исполнители работ;
- е) все варианты верны.

14. Функция, показывающая скорость потребления ресурса в зависимости от фазы работы, называется функцией ... затрат.

- а) количества;
- б) напряженности;
- в) интенсивности;
- г) объема.

15. Что такое освоенный объем работ?

- а) плановая стоимость фактически выполненных работ или количество ресурса, запланированное на фактически выполненный объем работ к текущей дате;
- б) бюджетная стоимость работ, запланированных в соответствии с расписанием;
- в) количество ресурса, предполагаемого для использования к текущей дате;
- г) стоимость фактически выполненных работ на текущую дату;
- д) количество ресурса, фактически потраченное на выполнение работ до текущей даты.

16. Метод освоенного объема позволяет:

- а) оптимизировать сроки выполнения проекта;
- б) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономиию бюджета проекта;
- в) определить продолжительность отдельных работ проекта;
- г) освоить максимальный объем бюджетных средств.

17. Кто может выступать инициатором изменений в проекте?

- а) заказчик;
- б) проектировщик;
- в) инвестор;
- г) исполнитель;

д) все варианты верны.

18. Под проблемой в проекте понимается:

а) вероятность или угроза потери предприятием части своих ресурсов, появления дополнительных расходов в результате осуществления хозяйственной деятельности;

б) любой функциональный, технический или связанный с бизнесом вопрос, который возник в процессе осуществления проекта и требует ответа;

в) модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов и т.п.;

г) все варианты верны.

19. Что из перечисленного ниже НЕ является причиной неудовлетворительного исполнения проектов?

а) отклонение от расписания;

б) низкая производительность труда персонала;

в) превышение запланированных расходов;

г) неэффективное управление ресурсами проекта

д) все перечисленное может быть причиной неудовлетворительного исполнения проектов.

20. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...;

а) формирования концепции проекта;

б) формирования сводного плана проекта;

в) осуществления всех запланированных проектных работ.

г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта.

Темы рефератов

1. Методология управления проектами и перспективы ее развития
2. Особенности инновационных проектов
3. Международный опыт управления проектами
4. Конкурсы и тендеры на реализацию проектов
5. Инструментальные средства, используемые на различных этапах жизненного цикла проекта
6. Мультипроектное управление и критерии формирования последовательности проектов
7. Типы и функции корпоративного проектного офиса
8. Основные принципы создания корпоративной системы управления проектами
9. Проектные роли: функции, полномочия, ответственность, требуемые ком-

петенции

10. Системные принципы структурирования программ и мегапроектов: принцип обратного проектирования; принцип минимальной функциональной полноты и принцип экономической достаточности решения

11. Ситуационный анализ особенностей взаимодействия с заказчиками различного типа

12. Практические приемы мотивации участников проекта

13. Показатели эффективности управления коммуникациями в проекте

14. Проектное совещание как базовая технология коммуникаций

15. Признаки успешной команды проекта. Концепция Т.Е.А.М.

16. Ресурсные конфликты и способы их разрешения

17. Особенности оценки персонала в проектно-ориентированной компании.

18. Оптимальное планирование потребности в ресурсах при управлении проектами

19. Повышение эффективности контролирующих мероприятий для различных участников проекта

20. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.

21. Критерии выбора между риском и сроком завершения проекта и их инструментальная поддержка

22. Критические факторы успеха проекта

23. Особенности управления нетрадиционными видами проектов

24. Наиболее частые причины неудач реализации проектов

25. Искусство презентации проектов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине «Управление проектами» служит для оценки работы студента в течение всего времени обучения по данной дисциплине.

Экзамен проводится в конце семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Экзамен осуществляется в устной форме по билетам. Задание билета включает в себя три вопроса.

Пример типового билета к экзамену по дисциплине:

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кафедра Национальной экономики
Дисциплина «Управление проектами»

Билет №1

1. Сценарии управления отклонениями проекта.

2. Критерии качества управления проектами.

3. Задача. Имеются три альтернативных варианта инвестиционного проекта, осуществляемого в течение года. В году 0 эти проекты требуют инвестиций соответственно -800, -840, -970. В году 1 дают доход соответственно 891, 913 и 1100. Норма дисконта 10%. Определите, какой из предложенных вариантов наиболее эффективный.

Заведующий кафедрой

/ _____ /

Система оценки ответов на вопросы билетов

Количество полных правильных ответов (из трех возможных)	Количество частично правильных ответов (из трех возможных)	Оценка
1	0	Неудовлетворительно
1	1	Удовлетворительно
2	1	Хорошо
3	0	Отлично

При оценке знаний студента преподаватель должен руководствоваться приведенной в рабочей программе шкалой оценивания результатов, а также следующими критериями:

- правильность ответа на вопросы билета;
- полнота ответа, знание терминологии;
- логика и аргументированность ответа;
- способность делать выводы.

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации (экзамену)

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
		продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом.
3	Удовл.	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
4	Хор.	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
5	Отл.	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

Перечень вопросов для проведения экзамена:

1. Проект как объект управления. Основные характеристика проекта.
2. Теория и практика проектного управления.
3. Системный подход в управлении проектами
4. Функции управления проектами.
5. Классификация проектов.
6. Проектный цикл.
7. Участники проекта.
8. Факторы, способствующие успешной реализации проектов.
9. Процессы управления проектами.
10. Иерархическая структура работ (ИСР) и структурные модели.
11. Процесс рассмотрения и отбора проектов.
12. Управление содержанием проекта. Инструменты и методы управления содержанием проекта
13. Оценка проектов, показатели эффективности проекта.
14. Маркетинг проекта.
15. Планирование проекта. Основные компоненты проектного плана.

16. Значение управления проектом по временным параметрам.
17. Методы оптимизации и контроля календарного плана.
18. Разработка проектной документации.
19. Информационные технологии при организации проектного управления. Автоматизация проектных работ.
20. Кадровый аспект управления проектом. Основные понятия.
21. Основные характеристики команды проекта.
22. Формирование команды проекта.
23. Организационные структуры в проектах.
24. Мотивация и результативность в проектном управлении.
25. Понятие и особенности системы управления коммуникациями проекта.
26. Процессы управления коммуникациями проекта.
27. Информационные системы управления проектами в компании.
28. Сущность и основные принципы управления стоимостью проекта.
29. Оценка стоимости проекта. Виды и методы стоимостной оценки.
30. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость (метод PERT/COST).
31. Бюджетирование проекта: сущность, виды бюджетов, формы представления.
32. Методы контроля стоимости проекта.
33. Структура материально-технического обеспечения проекта.
34. Виды ресурсов и основные принципы планирования ресурсов проекта.
35. Планирование и организация поставок. Система оценки поставщиков.
36. Логистика проекта и управление контрактами.
37. Цели и содержание процесса контроля проекта.
38. Методы контроля проекта.
39. Принципы построения эффективной системы контроля проекта.
40. Сценарии управления отклонениями проекта.
41. Управление рисками проекта.
42. Управление изменениями проекта.
43. Основы управления качеством в проектной деятельности.
44. Критерии качества управления проектом.
45. Способы окончания проекта. Контрактное и административное завершение.
46. Основные процедуры, связанные с завершением проекта.
47. Типовые ошибки при завершении проекта.
48. Основные принципы оценки эффективности проекта.
49. Виды и критерии эффективности проекта.
50. Показатели эффективности проекта.

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

4.4.1. Показатели и критерии оценивания компетенций, используемые шкалы оценивания

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
ПК-9.4.1	Знания: основных концепций, стандартов и методов реализации проекта; нормативных актов, регламентирующих деятельность по управлению проектами; классификации и характеристик проектов, технологии и функций управления проектами	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 1
	Умения: определять цели, задачи и мероприятия проекта; применять на практике аналитические и расчетные методы принятия управленческих решений по реализации проекта	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 1
	Навыки: владения специальной терминологией в сфере проектной деятельности; решения практических задач проектного менеджмента	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 2
ПК-11.2.2	Знания: методов управления качеством проектов и проектными рисками; информационных технологий, используемых при управлении проектами	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 1
	Умения: составлять коммуникационный план проекта и выявлять основные противоречия между ресурсами проекта; выбирать и использовать оптимальные методы и механизмы для управления проектами	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 1

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
	Навыки: владения методами проектного анализа и математическим аппаратом оценки эффективности рисков проекта; использования современных технологий в области осуществления проектного управления	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 2
ДПК(П)-2.1.1	Знания: современной методологии и технологии управления проектами	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 1
	Умения: осуществлять технико-экономическое обоснование проекта, его финансовую реализуемость; формировать бюджет проекта	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 1
	Навыки: владения современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих проект	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 2
ПК-9.2.1	Знания: места и роли процесса управления проектами в системе управления организацией; современного инструментария в области управления проектной деятельностью	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 1
	Умения: планировать этапы реализации проектных мероприятий, составлять календарный и сетевой графики реализации проекта; оценивать эффективность проведения проектных мероприятий	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	Шкала 1
	Навыки: владения технологией календарно-сетевого	Обоснованность и аргу-	<u>Текущий контроль</u> выполнение прак-	Шкала 2

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
	планирования проектной деятельности	ментированность выполнения учебной деятельности	тических заданий <u>Промежуточная аттестация</u> Экзамен	

4.4.2. Шкалы оценивания результатов обучения

Уровень знаний, умений и навыков определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знания	Умения	Навыки
2	Неуд.	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовл.	Фрагментарные, не структурированные знания	Частично освоенное, не систематически осуществляемое умение	Фрагментарное, не систематическое применение
4	Хор.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отл.	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и навыков

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
3	Удовл.	Знания не структурированы, на уровне ориентирования , общих представлений. Студент допускает неточности, приводит недостаточно правильные формулировки, нарушает логическую последовательность в изложении ответа на вопросы или в демонстрируемом действии.
4	Хор.	Знания, умения, навыки на аналитическом уровне. Компетенции в целом сформированные, но содержащие отдельные пробелы. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, однако допускает несущественные погрешности при ответе на заданный вопрос или в демонстрируемом действии.
5	Отл.	Знания, умения, навыки на системном уровне. Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно и четко его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, в том числе при видоизменении и решении нестандартных практических задач, правильно обосновывает принятое решение.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Освоение дисциплины «Управление проектами» предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме лекционных и практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует самостоятельность, познавательную активность, вырабатывает практические навыки работы с научной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, обучающиеся должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует в установленном порядке задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо также выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Самостоятельная подготовка обучающихся к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти. Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;
- повторение изученного на предыдущем занятии материала. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

5.2. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов и эссе, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а

также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию обучающемуся необходимо:

- до очередного практического занятия по конспекту лекций и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия;
- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Студентам, пропустившим практическое занятие, либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

5.3. Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление проектами» способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение домашних заданий;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, необходимо по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема. При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям.

В ходе самостоятельной работы студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т.д.);
- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение практико-ориентированных задач, написание тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуа-

ции и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, устный и письменный анализ конкретной ситуации);

– использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (подготовка докладов, написание рефератов).

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, решение задач, выполнение практико-ориентированных заданий.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретение умений и навыков.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

5.4. Методические указания по подготовке обучающихся к экзамену

Подготовка к экзамену осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к экзамену, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных литературных источников.

В период подготовки к экзамену студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые.

Подготовка студента к экзамену включает в себя два этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций, где учебный материал дается в систематизированном виде, ключевые его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и информацией, которые в силу новизны не вошли в опубликованные печатные источники.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем.

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. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. Учебник для вузов. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – 304 с.
2. Иванов П.В., Турьянская Н.И., Субботина Е.Г. Управление проектами: учебное пособие. М.: Феникс, 2016. – 251 с.

6.2. Дополнительная литература

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Омега-Л, 2013.
2. Основы управления проектами / М.Н. Грашина, В.Р. Дункан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 237 с.
3. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие. М.: Издательский Дом «Форум», 2016. – 253 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

- Кутузов А.С., Павлов А.Н., Шаврин А.В. и др. Шаблоны документов для управления проектами. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – 159 с.

6.4. Интернет-ресурсы

1. <https://pmmagazine.ru> – электронный журнал «Управление проектами»
2. <http://forpm.ru> – управление проектами – РМВоК, статьи, книги по управлению, шаблоны документов
3. http://dkp31.ru/upload/gost_r_54869-2011_proektnyy_menedzhment_trebovaniya_k_upravleniyu_proektom_.pdf – Требования к управлению проектами (национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011)
4. http://files.lib.sfu-kras.ru/ebibl/umkd/130/u_lectures.pdf - электронный учебно-методический комплекс «Управление проектами».

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

Проведение лекционных и практических занятий осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы.

Для качественного освоения дисциплины аудитория должна быть укомплектована:

1. Доской, мелом или маркерами.
2. Презентационной техникой для визуализации учебного материала (проектор, экран, ноутбук).

Для самостоятельной работы могут использоваться читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение, необходимое для подготовки и проведения занятий: Microsoft Office Professional 2016, в частности программа для создания и демонстрации презентаций - Microsoft PowerPoint.

Доступ к информационно-справочным и поисковым системам: 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: <http://нэб.пф/>; Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>; Электронно-библиотечная система Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru/>