

**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 _____

Протокол от «___» _____ 201_ г.

№ _____

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.04 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

направление подготовки

38.04.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки)

Корпоративная экономика

(направленность (профиль))

магистр

(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная

(формы обучения)

Год набора 2017

Москва, 2017

Автор–составитель:

Фурта С.Д., д.ф.-м.н., проф.

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

Кафедра национальной экономики

(наименование кафедры)

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

(наименование кафедры)

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

(наименование кафедры)

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

(наименование кафедры)

Заведующий кафедрой

Кафедра национальной экономики

(наименование кафедры)

Казарян М.А., д.э.н., доцент

(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).....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	35
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	37
6.1. Основная литература.....	37
6.2. Дополнительная литература.....	38
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	38
6.4. Нормативные правовые документы.....	38
6.5. Интернет-ресурсы.....	38
6.6. Иные источники.....	38
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	38

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Цели и задачи дисциплины

Любая бизнес-деятельность коммерческой организации представляет собой сочетание текущей (операционной) деятельности, представляющей собой циклические процессы, и проектной, ограниченной во времени, на выходе которой получается в той или иной степени уникальный результат. Причём в последние десятилетия объём последней неуклонно возрастает, о чём можно судить хотя бы по такому показателю, как трудозатраты персонала компаний по реализации проектов. Если управление текущей деятельностью методологически основывается на классическом понятии бизнес-процессов, то проектный менеджмент представляет собой относительно новую дисциплину, описывающую особый вид управления, со своими подходами к понятиям объектов, процессов и субъектов управления.

В дисциплине Б1.В.04 «Управление проектами» на основе анализа практических ситуаций и кейсов и выполнения практических заданий формируются компетенции, связанные с принятием управленческих решений стратегического и оперативного уровня на всех этапах базового жизненного цикла проекта (инициация, планирование, исполнение и контроль, завершение и передача в эксплуатацию продукта проекта). Предлагаемые в ходе изучения дисциплины рекомендации и модельные управленческие решения основаны на Международном Стандарте (де-юре национальным стандартом США), разработанным Институтом проектного менеджмента в США (Project Management Institute), PMBOK® (Project Management Body of Knowledge – Свод знаний по управлению проектами).

Основной целью дисциплины Б1.В.04 «Управление проектами» является развитие знаний об объектах, процессах и субъектах проектного управления, а также овладение специфическим инструментарием проектного управления, как в области hard management skills (жёстких навыков), так и soft management skills (мягких навыков управления) и эффективное применение этого инструментария на практике.

Основной задачей дисциплины «Управление проектами» является формирование умений и навыков:

- составления Устава (Паспорт) проекта; иерархическую структуру работ (ИСР) проекта, в т.ч. с использованием методов командной работы,
- оценивания стоимости проектных работ и оценивать затраты по проекту;
- распределения ответственности за проектные работы между членами проектной команды с использованием матрицы ответственности RAM (Responsibility Assignment Matrix);
- идентифицирование проектных рисков и анализа их потенциального воздействия на проект;
- составление плана по реагированию на риски;
- управления проектной командой в соответствии с принципами моделей ситуационного лидерства и динамики развития команды.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-10	Способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	ПК-10.2.2 Этап 2	Способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия
ПК-11	Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	ПК-11.2.2 Этап 2	Способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.
ПК-12	Способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	ПК-12.1.2 Этап 1	Способность разрабатывать варианты управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности.

1.1.В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Код этапа освоения компетенции	Результат обучения
ПК-10.2.2	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методики прогнозирования основных социально-экономических показателей деятельности предприятия. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать статистическую отчетность с целью количественного прогнозирования основных социально-экономических показателей деятельности предприятия. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыков анализа результатов расчетов и обоснования полученных выводов при прогнозировании основных социально-экономических показателей деятельности предприятия.
ПК 11.2.2	Знание:

	<ul style="list-style-type: none"> - алгоритма принятия организационно-управленческих решений; - методов принятия организационно-управленческих решений для профессиональной задачи. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять выбор метода принятия организационно-управленческого решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности; - сформулировать цель устной и письменной коммуникации в соответствии с поставленными экономическими задачами. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - экономическими знаниями для принятия эффективных организационно-управленческих решений; - навыками поиска оптимальных организационно-управленческих решений в конкретной ситуации.
ПК 12.1.2	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципов критического анализа и критической оценки вариантов управленческих решений. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вырабатывать несколько вариантов исполнения управленческого решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков; - прогнозировать последствия исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками оценки предлагаемых вариантов управленческих решений; - методикой оценки предлагаемых вариантов управленческих решений.

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

2.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.04 «Управление проектами» составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Дисциплина изучается в рамках:

очной и очно-заочной формы обучения:	на 1 курсе в 2 семестре; предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: 18 ч. лекций, 18 ч. практических занятий, 36 ч. самостоятельной работы студентов;
заочной формы обучения:	на 1 курсе в 2 семестре; предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: в объеме 6 ч. лекций, 6 ч. практических занятий, 56 ч. самостоятельной

работы студентов, 4 ч. зачет.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

2.2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.04 «Управление проектами» относится к обязательным дисциплинам вариативной части учебного плана. направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с профилем подготовки «Корпоративная экономика».

В методологическом плане «Управление проектами» опирается на минимально необходимый объем приобретенных знаний, умений и навыков, полученных в ходе освоения дисциплин, таких как Б1.Б.06 «Современные технологии в менеджменте», Б1.В.ДВ.01.01 «Корпоративная экономика» или Б1.В.ДВ.01.02 «Экономика и управление предприятием».

Изучение данной дисциплины начинает формирование профессиональной компетенции ПК ОС-12 и продолжает формирование профессиональных компетенций ПК-10 и ПК-11, необходимых для дальнейшего развития в дисциплинах Б1.В.ДВ.05.01 «Реструктуризация компаний» или Б1.В.ДВ.05.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг», Б2.В.01(Н) «Научно-исследовательская работа и семинар», Б2.В.03(Пд) «Преддипломная практика», Б3.Б.01(Д) «Подготовка и защита выпускной квалификационной работы».

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

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

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная и очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Введение в управление проектами.	15	4		2		9	Т, ДИ
Тема 2	Руководство проектом как особый вид управления.	19	4		6		9	ПОЗ
Тема 3	Инструменты планирования и контроля за ходом выполнения проекта.	21	6		6		9	ПОЗ
Тема 4	Работа с проектной	17	4		4		9	Т

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	командой							
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	18	-	18		36	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Введение в управление проектами.	16	1		1		14	Т, ДИ
Тема 2	Руководство проектом как особый вид управления.	18	2		2		14	ПОЗ
Тема 3	Инструменты планирования и контроля за ходом выполнения проекта.	18	2		2		14	ПОЗ
Тема 4	Работа с проектной командой	16	1		1		14	Т
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		108	6	-	6		56	

* – формы текущего контроля успеваемости на семинарах (С) и практических занятиях (ПЗ): опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), деловая игра (ДИ), ситуационный практикум-кейс (СП), индивидуальное задание (ИЗ) и др.

3.2. Наименование и содержание разделов (тем) дисциплины

№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Тема 1. Введение в управление проектами.	Общие подходы к управлению проектами являются интуитивно понятными, так как в их основу положены структурированные здравый смысл и опыт. Проект надо начать с постановки и согласования цели, спланировать путь её достижения, выполнить предусмотренные работы, и успешно закончить проект, достигнув цели, как было запланировано. Сложности возникают практически всегда – в реальной жизни редко удастся реалистично запланировать уникальную деятельность или выполнить работы так, как было запланировано. Общий подход к минимизации и избежанию типовых проблем реализации проектов и программ заключается в организации более формализованной системы управления, учитывающей интересы различных участников проекта (в первую очередь Заказчика), с четко определенной организационной структурой и согласованными процедурами управления. В качестве основных принципов управления реализацией проектов (особенно крупных) и программ развития.
2	Тема 2. Руководство	Определение проекта. Основные отличия проектной деятель-

	проектом как особый вид управления.	ности компании от операционной. Классификация проектов и их основные типы. КСУП – корпоративная система управления проектами. Основные составляющие КСУП. Документ «нулевого» уровня – политика в области управления проектами. Инициация проекта. Паспорт или Устав проекта (Project Charter) – основной документ фазы инициации. Расстановка приоритетов в деятельности команды проекта. Базовые стратегии компании и теория тройных ограничений (Triple Constraints или «секрет КГБ»). Девять областей знаний в управлении проектом по PMBOK®. Основные и вспомогательные области. Интеграция. Фазы базового жизненного цикла проекта. Основные проектные роли: спонсор проекта, куратор, руководитель, координатор, функциональный менеджер. Влияние организационной структуры компании на проектную деятельность. Различные виды матричных структур, их достоинства и недостатки.
3	Тема 3. Инструменты планирования и контроля за ходом выполнения проекта.	Фаза планирования: основные шаги и задачи. Понятие Базового плана проекта. Планирование по 9 областям знаний. Методология «набегающей волны». Сценарное планирование. Планирование содержания. Иерархическая структура работ (Work Break-down Structure). Методология создания ИСР (WBS). Распределение ответственности по задачам. Матрица распределения ответственности (Responsibility Assignment Matrix). Планирование времени (расписания). Сетевые диаграммы и диаграммы Ганта (Gantt Chart). Определение критического пути. Методы сжатия расписания. Назначение ресурсов. Бюджетирование. Разнесение издержек по времени и статьям затрат. Прямые и накладные расходы (Direct & Indirect Costs). Основы управления проектными рисками. Модель управления рисками по PMBOK®. Классификация рисков. Идентификация рисков. Качественный анализ и оценка рисков. Разработка мер реагирования. Дособытийные и послесобытийные мероприятия. Процессы мониторинга и управления по PMBOK®. Инструменты визуализации статуса проекта: диаграмма контрольных точек и диаграмма «светофор».
4	Тема 4. Работа с проектной командой.	Определение команды. Типы команд: «бейсбол», «футбол», «волейбол». Чем чреват уход членов команды? Модель групповой динамики Брюса Такмана. Модель ситуационного руководства Хёрси-Блэнчарда. Кодекс этики и профессионального поведения специалиста в области управления проектами (PMI Code of Ethics and Professional Conduct).

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Б1.В.04 «Управление проектами»

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. Дисциплина «Управление проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Дисциплина «Управление проектами» предусматривает аудиторные занятия, включая групповую работу над кейсами, выполнение аудиторного письменного задания-теста (как в индивидуальном, так и в групповом формате) и самостоятельную работу.

Формы контроля и итоговая оценка

Распределение баллов:

Максимальное количество баллов, которое слушатель может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**.

*Распределение баллов **текущего контроля**:*

15 баллов - Групповое решение кейса «Проект автоматизации учёта складских остатков»

Количество набранных баллов распределяется следующим образом:

Количество предъявленных группой вариантов решения – 5 баллов

Аргументированность предъявленного решения при помощи изученных в ходе курса теоретических положений – 5 баллов

Активность и конструктивность слушателя в ходе группового обсуждения - 5 баллов

Кейс решается в ходе занятия.

10 баллов - Аудиторное письменное задание-тест «Последовательность действий по управлению проектами».

Количество набранных баллов распределяется следующим образом:

Индивидуальный результат – 5 баллов

Групповой результат – 5 баллов

Задание выполняется в ходе занятия.

25 баллов - Работа над кейсом-проектом «Переезд в новый офис»

Количество набранных баллов распределяется следующим образом:

Разработка «квадрата прояснения задачи» и Паспорта проекта (групповая работа) – 5 баллов

Создание иерархической структуры работ (групповая работа) – 5 баллов

Разработка расписания проекта (индивидуальная работа) – 5 баллов

Оценка затрат по проекту (индивидуальная работа) – 5 баллов

Идентификация проектных рисков и составление плана реагирования на риски (групповая работа) – 5 баллов

Проект выполняется частично в ходе занятия, частично в ходе самостоятельной внеаудиторной работы.

15 баллов - Активность и конструктивность слушателя во время занятий

Тестирование слушателей проводится в два этапа. Перед началом курса слушатели заполняют *анкету*, позволяющую получить информацию об их вовлечённости в проектную деятельность в компании, в которой они работают, а также оценить начальный уровень знаний слушателей в ходе *входного* тестирования (16 вопросов). Второй раз – в ходе *выходного* тестирования (25 вопросов). Результаты *входного* тестирования не разглашаются до конца курса. Большинство вопросов *входного* теста включено в *выходной* тест в *закамуфлированном* виде. Таким образом, представляется возможным количественно оценить изменение уровня знаний слушателя по отношению к первоначальному. *Прогресс* поощряется дополнительным количеством баллов (максимум до 10).

В ходе курса выполняется также тест на определение личного стиля руководства по модели ситуационного лидерства Хёрси-Блэнчарда. Этот тест по сути является психологическим, он направлен на выявление личных предпочтений слушателя в выборе стиля общения с подчинёнными и поэтому его результаты в итоговую оценку не входят.

Формы текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины:

Тема и/ или раздел	Формы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Основы корпоративной экономики. Исторические этапы развития системы корпоративных отношений.	Тестирование, Деловая игра
Тема 2. Современные формы корпоративной собственности	Практико-ориентированные задания
Тема 3. Институциональная	Практико-ориентированные зада-

среда корпоративной экономики	ния
Тема 4. Национальные модели корпоративной экономики	Тестирование

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

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление проектами» осуществляется на основе текущего рейтинга, который выставляется преподавателем перед зачетом, и который является общей оценкой работы студента в течение семестра – выполнение тестов на практических занятиях, групповое решение кейса, активность на практических занятиях.

Ход и уровень усвоения материала студентами оценивается с помощью рейтинга: 75 баллов результаты текущего контроля и 25 баллов итоговое тестирование.

*Распределение баллов **итогового контроля**:*

35 баллов - Итоговый зачет по курсу

Итоговый зачет включает письменный тест (25 вопросов).

Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл

Улучшение результатов входного тестирования – 10 баллов

Итоговая оценка выставляется по результатам набранных баллов:

Количество баллов	Оценка ECTS	Оценка
85-100	A	Зачет
78-84	B	Зачет
70-77	C	Зачет
60-79	D	Зачет
50-59	E	Не зачтено
40-49	FX	Не зачтено
<40	F	Не зачтено

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине «Управление проектами» осуществляется посредством выполнения практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций).

Практические задания

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

Практические задания выполняются в форме тестирования, решения практических задач (разбора практических ситуаций, 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 производится анализ логичности разбора ситуации, правильности и подробности аргументации ее решения.

Тестирование

Данные испытания предполагают на основе оценки уровня знаний, умений и навыков, полученных обучающимися в течение семестра и соответствие приобретенных личностных и профессиональных качеств студента целевым установкам дисциплины.

В соответствие с календарным ланом дисциплины (пункт 3.1) осуществляется тестирование по темам изучаемой дисциплины, которые проводятся в часы практических занятий, в письменной форме.

Шкала оценивания результатов практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций) 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.

Шкала оценивания результатов тестирования на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания материала темы дисциплины, неправильно решает практическую задачу.
3	Удовл.	Студент допускает ошибки при ответе на теоретические вопросы; неправильно решает практическую задачу, но имеет представление о технологии ее решения.
4	Хор.	Студент допускает погрешности при ответе на теоретические опросы, частично справляется с решением практических задач, отвечает на вопрос о технологии ее

		решения.
5	Отл.	Студент правильно отвечает на все теоретические вопросы и правильно решает практические задачи, дает полный ответ на вопрос о технологии ее решения.

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

Типовые оценочные средства по теме 1 «Введение в управление проектами»:
Тестирование

1. Какое из приведённых ниже определений проекта кажется Вам наиболее адекватным?

- ☐ А. Проектом называется деятельность определённой группы людей, организованных в команду, нацеленная на достижение определённой цели.
- ☐ В. Проект – совокупность технических документов и управленческих планов, регламентирующая создание нового объекта основных средств, реинжиниринга бизнес-процессов, внедрение новой IT-технологии и т.д.
- ☐ С. Проект – временная последовательность действий, приводящая к созданию нового продукта, услуги, процесса или результата.
- ☐ D. Всё, перечисленное выше.

2. Какие из факторов, на Ваш взгляд, в наибольшей степени диктуют необходимость применения классических методов проектного управления?

- ☐ А. Сжатые сроки, поставленные руководством для выполнения той или иной задачи.
- ☐ В. Необходимость взаимодействия сотрудников разных подразделений и бизнес-единиц компании для решения поставленной задачи.
- ☐ С. Масштаб, сложность и уникальность поставленной задачи.
- ☐ D. Оговоренное использование рабочего времени сотрудников для решения поставленной задачи.
- ☐ Е. Высокая стоимость контрактных работ, выполнение которых необходимо для решения поставленной задачи.
- ☐ F. Всё, перечисленное выше.
- ☐ G. Пункты В,С,D,Е.

3. Документ, подтверждающий нацеленность руководства компании или подразделения на осуществление проекта и который передаёт полномочия по его управлению менеджеру проекта называется:

- ☐ А. Базовым Планом проекта
- ☐ В. Уставом (Паспортом) проекта
- ☐ С. Бизнес-кейсом проекта
- ☐ D. Содержанием работ

4. Областями знаний по управлению проектами называются:

- ☐ А. Управление содержанием, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление коммуникацией, управление рис-

- ками, управление поставками, управление интеграцией
- ☐ В. Управление инициацией, управление планированием, управление исполнением работ, управление мониторингом, управление завершением проекта
- ☐ С. Управление процессами, управление командой, управление конфигурацией проекта, управление процедурами

5. Руководитель, управляющий группой взаимосвязанных проектов, называется

- ☐ А. Координатором проектов
- ☐ В. Менеджером портфеля
- ☐ С. Менеджером программы
- ☐ D. Диспетчером проектов

6. Типичная последовательность базового жизненного цикла проекта такова:

- ☐ А. Инициация → Планирование → Выполнение и контроль → Завершение → Передача продукта проекта в эксплуатацию
- ☐ В. Зарождение идеи проекта → Планирование работ → Формирование команды → Выполнение работ по проекту → Защита результатов проекта
- ☐ С. Подписание контракта → Планирование работ по проекту → Выполнение работ по проекту → Передача продукта проекта Заказчику

7. Корпоративная система управления проектами (КСУП) - это:

- ☐ А. Набор инструментов планирования и мониторинга результатов проекта, используемых в корпорации
- ☐ В. Комплекс организационных, методических, технических, программных и информационных средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектами в корпорации
- ☐ С. Используемая в корпорации сеть автоматизированных рабочих мест (АРМ), подключённых к удалённой базе данных, в которой архивируется информация о ходе выполнения проектов компании

8. На протяжении жизненного цикла проекта график ожидаемых затрат по проекту напоминает букву «S». Это указывает на то, что:

- ☐ А. Все проекты имеют циклический характер
- ☐ В. На этапе исполнения проекта всегда случаются проблемы
- ☐ С. На этапе закрытия проекта всегда возникают высокие затраты
- ☐ D. Основная часть бюджета проекта, как правило, тратится на этапе исполнения

9. Проектная роль - это:

- ☐ А. Описание должностных обязанностей руководителя проекта и членов проектных групп
- ☐ В. Набор функций, полномочий и ответственности по управлению проектом
- ☐ С. Совокупная характеристика интересов и силы влияния заинтересованных сторон

10. Спонсор проекта – это:

- ☐ А. Формальный заказчик работ по проекту
- ☐ В. Лицо, выделяющее денежные средства, необходимые для выполнения работ по про-

- екту
- ☐ С. Лицо, выделяющее ресурсы, необходимые для выполнения работ по проекту, имеющее право назначать менеджера проекта, авторизующее официальный запуск проекта и имеющее право изменить содержание проекта.

11. Проект считается успешно завершённым, если:

- ☐ А. Спонсор заявил о его успешном завершении
- ☐ В. Результаты проекта соответствуют требованиям и ожиданиям стейкхолдеров проекта
- ☐ С. Работы выполнены в полном объёме в соответствии с первоначальным планом. При этом соблюдены сроки и бюджет проекта.

12. При планировании некоторой операции в проекте вы опросили членов проектной команды, сколько, по их мнению, потребуется времени на её выполнение. Наиболее оптимистичный прогноз - 2 дня, пессимистичный – 16 дней. При этом все сошлись на мнении, что наиболее вероятная оценка, основанная на прошлом опыте членов команды – 6 дней. Перед вами стоит нелёгкая задача. Сколько дней заложить в проектном плане на выполнение этой операции? Какой из ответов представляется Вам наиболее адекватным?

- ☐ А. 2 дня
- ☐ В. 6 дней
- ☐ С. 7 дней.
- ☐ D. 8 дней.
- ☐ E. 16 дней.

13. Концепция тройных ограничений в проектном управлении заключается в том, что:

- ☐ А. К разработке Базового плана проекта должно привлекаться не более трёх ключевых экспертов
- ☐ В. Для более высокой управляемости проект может быть декомпозирован не более, чем на три составляющих его подпроекта
- ☐ С. Необходимо расставлять чёткие приоритеты между требованиями по соблюдению сроков, по стоимости и по качеству работ.

14. В иерархической структуре работ по проекту выделяются задачи критического пути. Это такие задачи, которые:

- ☐ А. имеют равные пессимистические, оптимистические и наиболее вероятные оценки длительности.
- ☐ В. имеют нулевой резерв времени
- ☐ С. имеют одинаковые даты начала.
- ☐ D. имеют множественные даты раннего старта и раннего финиша.

15. Матрица распределения ответственности – это инструмент, который:

- ☐ А. Позволяет назначить ответственных за работы по проекту
- ☐ В. Позволяет отследить управленческие роли членов команды при выполнении задач из иерархической структуры работ

- ☐ С. Совпадает с организационной структурой проекта

16. Что является целью разработки и утверждения Устава (Паспорта) проекта?

- ☐ А. Признание того, что: проект существует; организация готова использовать для проекта свои ресурсы
- ☐ В. Признание существования проектной команды, руководителя проекта и спонсора проекта.
- ☐ С. Описание методов, использованных при отборе данного проекта среди иных, конкурирующих за ресурсы организации.
- ☐ D. Назначение спонсора проекта

Типовые оценочные средства по теме 2 «Руководство проектом как особый вид управления»:

Кейс «Проект автоматизации учёта складских остатков на пивоваренном заводе Best Pivo в г. Усть-Колупаевске»

Вас зовут Андрей Рязанцев, вы менеджер по логистике пивоваренного завода транснациональной компании “Best Pivo”, расположенного в городе Усть-Колупаевске в российской глубинке. Вы относительно недавно находитесь на этой должности и, как и руководство завода, понимаете, что складская логистика на предприятии находится, мягко говоря, не на уровне. Две недели назад Генеральный директор завода Матвей Петрович Беленький зашёл на склад и попытался выяснить, сколько палет и каких сортов пива в настоящий момент готово к отгрузке? Вразумительного ответа от работников склада Матвей Петрович не получил. Этот факт привёл его в ярость. Зная, что вы относительно недавно прошли курс по управлению проектами, он поручил вам разработать и вынести на утверждение Совета директоров предприятия паспорт проекта «Автоматизация складских остатков на Усть-Колупаевском пивоваренном заводе». Судя по всему, Вам придётся стать руководителем этого проекта.

В настоящий момент Вы видите три варианта реализации этого проекта:

Вариант 1. «НЭП». Аббревиатура НЭП означает Наведение Элементарного Порядка. В случае вашего завода это равносильно реализации следующих мер:

- а) прописание карты бизнес процессов на складе;
- б) определение мест «потерь» товара и информации;
- с) оптимизация оргструктуры складского подразделения;
- д) совершенствование системы «бумажного» учёта.

Вариант 2. «Русь-учёт». Без мероприятий, входящих в вариант «НЭП» реализации проекта (за исключением совершенствования системы «бумажного» учёта), не обойтись. Помимо этого, вы можете обратиться в российскую компанию «Русь-учёт», занимающуюся разработкой и внедрением корпоративных IT-решений в области учёта. Специалисты этой фирмы готовы разработать для Вашего завода систему учёта складских остатков за относительно небольшую плату и в сжатые сроки.

Вариант 3. «Warehouse». И в этом случае НЭП'ом заниматься придётся. Однако, к чему изобретать велосипед? На пивоваренном заводе в Санкт-Павелсбурге, юго-северной столице страны, внедрена европейская автоматизированная система работы склада “Warehouse”, прекрасно себя зарекомендовавшая. Эта система дорогая, кроме того, её адаптация к потребностям Усть-Колупаевского завода потребует серьёзных ресурсных вложений. В частности, будет необходимо провести дополнительное обучение персонала, поскольку работа в системе “Warehouse” означает, по сути дела, изменение организационной культуры служб логистики.

Задание. Оказавшись на месте Андрея Рязанцева, какой вариант реализации проекта вы бы предложили руководству предприятия? И какой вариант, с вашей точки зрения, руководство бы поддержало?

Дополнительная информация

Краткая характеристика компании “Best Pivo”. “Best Pivo” – транснациональная корпорация, входящая в первую двадцатку компаний, оперирующих на рынке FMCG. В арсенале компании несколько сотен брендов, подразделяемых на глобальные, мульти-национальные и местные. Компания “Best Pivo” поглощает и реструктуризирует небольшие, но перспективные пивоваренные компании по всему миру.

Краткая характеристика Усть-Колупаевского завода.

Завод в Усть-Колупаевске был построен ещё в советские времена. После поглощения компанией “Best Pivo”, была проведена частичная модернизация производства. Усть-Колупаевский пивоваренный завод – высокорентабельное предприятие. Выпускаемые заводом бренды *аналогичны* известным в России маркам пива «Жигулёвское», «Охота», «Балтика №9», ценным потребителями со скромным уровнем достатка, которых в стране подавляющее большинство. Менеджмент предприятия после присоединения к холдингу практически не изменился. К чему? Предприятие вполне справляется с задачами, возложенными на него руководством материнской компании.

Краткая характеристика Санкт-Павелсбургского завода.

Завод в Санкт-Павелсбурге был построен на средства компании “Best Pivo” десять лет назад. Тогда компания ставила перед собой задачу завоевания российского рынка. Санкт-Павелсбургский завод оборудован по последнему слову техники. Производимые на заводе марки пива – *аналоги* зарубежных брендов (например, “Warsteiner”, “Paulaner”, “Belgian Kriek”, “Kirin”). Это чрезвычайно широкая палитра, ориентированная на потребителей со средним и высоким достатком, в том числе и на тонких знатоков культуры потребления пива. Некоторое время после пуска завода менеджмент был исключительно западным, лишь в последнее время происходит замена зарубежных специалистов российскими.

Типовые оценочные средства по теме 3 «Инструменты планирования и контроля за ходом выполнения проекта»:

Кейс-проект: «Переезд в новый офис» (иерархическая структура работ, расписание, оценка затрат, план реагирования на риски)

Вас зовут Эндрю Смит. Вы – офис-менеджер небольшой аудиторской компании «Юниверс-аудит». В штате компании состоят 14 человек. Это не только аудиторы, но и вспомогательный персонал. До вас давно уже доходили слухи о том, что Джошуа Литтлвуд, глава и владелец «Юниверс-аудит», вынашивает планы о слиянии с юридической консалтинговой фирмы «Атторней», которой владеет Сэмьюэл Лачетти, его давний университетский друг. По количеству сотрудников и по объёму заказов на оказание услуг «Атторней» - компания примерно одного калибра с «Юниверс-аудит». Слияние позволило бы и той, и другой компании расширить спектр предоставляемых услуг и, соответственно, более уверенно чувствовать себя на рынке. Но, как всегда, слияние – процесс непростой, порождающий массу проблем, как в сфере деловых коммуникаций, так и чисто технических.

В самом начале рабочего дня мистер Литтлвуд вызвал вас к себе в кабинет.

- Эндрю, вы уже в курсе, что мы в скором времени прекращаем своё независимое существование?

- Да, сэр. Думаю, что вы говорите о слиянии с фирмой «Атторней».

Литтлвуд улыбнулся:

- Ничего нельзя скрыть в этом мире. Но я вызвал вас к себе не для обсуждения этой новости, а по вполне конкретному делу. Как вы знаете, фирма «Атторней» располагается в бизнес-

центре «Ринг-Хаус» в престижной части города, и я считаю, что нам гораздо выгоднее переехать поближе к нашим партнёрам, чем продолжать свою деятельность уже в качестве подразделения новой объединённой компании там, где мы сейчас находимся. Переезд – это отдельный проект, и я назначаю вас его руководителем, поскольку никто, кроме вас не знает так хорошо потребности офиса. Для начала некоторые вводные. В «Ринг-Хаусе» есть два свободных помещения, в которые мы можем переехать. Назовём их условно офис «А» и офис «В». Вообще, должен сказать, что «Ринг-Хаус», хотя уже и функционирует несколько лет, но так до конца и не сдан в эксплуатацию. Поэтому оба помещения требуют ремонта. Офис «А» находится в более плачевном состоянии, поэтому на его ремонт потребуется больше времени, да и стоить это будет дороже. Но по каким-то соображениям мой старый друг Сэм Лачетти отстаивает именно этот вариант. Вплоть до того, что он готов в случае, если мы переедем в офис «А», предоставить нам офисную мебель, которая у него осталась после их собственного переезда в «Ринг-Хаус». Эта мебель хранится на складе во внутреннем дворе «Ринг-Хауса». Если мы выбираем вариант «В», то мебель нам придётся покупать самим.

В любом случае, Эндрю, не забывайте, что «Юниверс-аудит», как и «Атторней» - компании, ориентированные на клиента. Таковой будет и новая компания, название которой мы даже пока не придумали. Не надо излишеств, но новый офис должен быть весьма достойно оборудован.

Я бы попросил вас до конца дня прикинуть, во что нам обойдутся оба варианта по стоимости и по срокам. Мои требования таковы. До самого момента фактического переезда наш старый офис должен продолжать работать. Мы можем позволить себе перерыв в работе лишь на один день – день переезда. На следующий же день после переезда мы должны возобновить работу. Что касается сроков, я думаю, что за три месяца, то есть за 60 рабочих дней вы обязаны управиться. И выделить на осуществление данного проекта я могу... скажем, \$ 100 000,00.

Я хочу, чтобы вы периодически давали мне отчёт о ходе работ по проекту и об использовании вашего собственного рабочего времени. Я не могу с вас полностью снять все ваши текущие рабочие задачи, но часть из них вы можете передать другим сотрудникам, руководствуясь тем, что в проекте вы будете заняты примерно 80% времени.

Итак, крупные блоки работ: ремонт и обеспечение офиса мебелью, компьютеризация, телефонизация, обеспечение оргтехникой. Затем нам придётся переделать фирменные бланки и визитки сотрудников. Наконец, логистические работы – сам переезд. Чтобы уменьшить затраты компании, я предлагаю вам осуществить работы, связанные с компьютеризацией нового офиса силами наших IT-менеджеров: Джека Симпсона и Мела Харвиса. Но учтите, что поддержание IT-инфраструктуры компании в рабочем состоянии – важнейшая задача, и задействовать этих специалистов вы сможете лишь на 50% их рабочего времени.

Эндрю, сегодня вечером я жду от вас черновые варианты плана проекта для обеих опций «А» и «В». Можете считать, что для вас отсчёт времени начинается сегодня. Ночью я вылетаю в командировку для проведения серии переговоров и буду отсутствовать 5 дней. По возвращении я сообщу вам, по какому варианту мы будем осуществлять переезд

Задание 1. Обсудите в группах описанную ситуацию и проработайте «квадрат прояснения задачи» (см. ниже)

Зачем?	Для кого?
Что?	В каком виде?

Задание 2. Подготовьте упрощенный вариант Паспорта проекта «Переезд в новый офис»

Название проекта		
Инициатор проекта		
Спонсор проекта		
Руководитель проекта		
Описание бизнес-ситуации:		
Формулировка целей проекта:		
Анализ альтернатив:		
Альтернатива	Преимущества	Недостатки
Краткое описание результатов проекта:		
Описание продукта проекта:		Критерии соответствия требованиям спонсора:
Внешние критерии успеха проекта:		
Проект не включает:		
Основные этапы и оценочная длительность:		
Ограничения по срокам		
Ограничения по стоимости		

* * *

Более полудня вы потратили на то, чтобы собрать необходимую информацию. Сейчас, прежде чем приступить к составлению сетевого графика, диаграммы Ганта, расчёту бюджета проекта, словом, всего того, что можно положить на стол шефу, вы пытаетесь систематизировать информацию, распределив её по блокам:

А. Работы, связанные с обустройством офиса

1. Ремонтные работы.

Вы связались с представителями компании «Нойбау», которые уже производили ремонтные работы в «Ринг-Хаусе» и поэтому могут дать оценку вариантам «А» и «В». Они же готовы взяться за осуществления этих работ, если вы с одобрения Джошуа остановитесь на «Нойбау», как на подрядчике. Вот таблица, которую вы получили по факсу:

Вариант	Работы	Материалы
Офис «А»	Оплата по фактически затраченному времени в днях по ставке \$ 800,00 в день. Ориентировочная продолжительность работ 50 рабочих дней	\$ 15 000,00
Офис «В»	Оплата по фактически затраченному времени в днях по ставке \$ 800,00 в день. Ориентировочная продолжительность работ 30 рабочих дней	\$ 9 000,00

2. Телефонизация.

И к офису «А», и к офису «В» телефонные кабели подведены, но пока неизвестны телефонные номера, к которым будут подключены сотрудники компании. Для этого провайдер услуг связи компания «Х-Телеком» должна осуществить проверку телефонных линий «Ринг-Хауса», что займёт 5 рабочих дней. Само подключение номеров займёт 2 дня. Эта работа связана с прокладкой проводов и может начаться только после окончания ремонта. Плату за свои услуги «Х-Телеком» взимает на повременной основе по ставке \$ 900,00 в день. Сами телефонные аппараты придётся покупать дополнительно, поскольку используемые в настоящий момент морально устарели.

3. Компьютеризация.

Нужды закупать новые компьютеры для сотрудников нет, поскольку парк компьютеров был обновлён только в прошлом квартале. Но понадобится новый сервер для локальной сети взамен используемому в настоящее время. Его стоимость составляет \$ 10 000,00. Кабели и прочие расходные материалы для монтажа локальной сети стоят \$ 500,00. Для сокращения расходов работы по установке и подключению сервера, прокладке сетей и т.д. имеет смысл поручить IT-менеджерам Джеку Симпсону и Мелу Харвису. Они готовы сделать работу за 10 рабочих дней в случае реализации варианта «А» и за 15 – в случае реализации варианта «В». Это «условно-бесплатные» ресурсы. Но, как вы уже знаете, босс потребует отчёта о использовании ресурсов компании, поэтому придётся готовить второй вариант сметы с включением накладных расходов. Заработная плата Джека - \$ 3 000,00 в месяц, Мела - \$ 2 000,00, делим на 20 рабочих дней, получаем ставку использования этих специалистов в проекте \$ 150,00 и \$ 100,00 в день соответственно. Работы по компьютеризации можно начинать после окончания ремонта в офисе.

4. Обеспечение мебелью.

Даже в случае выбора боссом варианта «А» придётся нанимать бригаду грузчиков для расстановки в офисе мебели, которую предоставляет Сэм Лачетти. Это обойдётся недорого – в \$ 200,00. Подходящий комплект мебели при выборе варианта «В» будет стоить, как вы увидели в каталоге, \$ 50 000,00. Плюс перевозка \$ 500,00. Заказать эту мебель нужно за 30 дней до даты поставки. Разумеется, имеет смысл завозить мебель только тогда, когда закончатся ремонтные работы и прокладка телефонных проводов и сетевых кабелей.

В. Закупки и контракты

1. Полиграфические работы.

После того, как станут известны телефонные номера в офисе, можно заказывать новые бланки и визитки сотрудников. Фирма «Принт», с которой вы давно сотрудничаете, берётся выполнить подобный заказ за \$ 3 000,00 в течение 20 рабочих дней.

2. Обеспечение оргтехникой.

Отказавшись от идеи смены персональных компьютеров для сотрудников, а также придя к выводу, что и нынешний факсовый аппарат вполне отвечает потребностям компании, вы составили список оргтехники, которую нужно закупить

Оборудование	Кол-во ед.	Стоимость ед.
--------------	------------	---------------

Принтер монохромный	1	\$ 1 500,00
Принтер цветной	1	\$ 2 500,00
Копировальный аппарат	1	\$ 3 000,00
Телефонный аппарат	14	\$ 100,00

Оргтехнику можно заказать по каталогу за 25 дней до даты поставки. Доставка оплачивается отдельно и будет стоить \$ 200,00. Чтобы оградить новую оргтехнику от повреждений, вы решаете, что её доставку нужно осуществить не ранее, чем мебель в офисе будет расставлена.

С. Логистические работы

Разумеется, вы не станете сами упаковывать документы компании, персональные компьютеры сотрудников и их офисные принадлежности. Вы поручите им делать это самим и лишь проконтролируете. Что будет необходимо сделать – приобрести тару для упаковки из расчёта 3 ед. на сотрудника. Стоимость одной единицы - \$10,00. Сделать это нужно будет дня за 3 до переезда, имея в виду, что, скорее всего, одного дня вашим сотрудником для сборов будет недостаточно. Затем работники достаточно надёжной и известной экспедиторской компании «Муви» погрузят запактованные ящики, перевезут в «Ринг-Хаус» и расставят в новом офисе. Услуги «Муви» стоят \$ 1 000,00 и заказ нужно делать за 12 дней до даты переезда.

Д. Руководство проектом

Вы понимаете, что по своему обыкновению, Джошуа спросит, а во что обошлось компании назначение вас руководить проектом переезда. Что ж, можно использовать ту же методику, что и в случае с Джеком и Мелом. Ваша месячная зарплата составляет \$ 3 000,00 или \$ 150,00 за рабочий день. При этом задействуете вы свой потенциал, как подчеркнул мистер Литтлвуд, на 80%. Получающуюся сумму нужно умножить на количество дней работы, начиная с момента выбора боссом варианта переезда.

Вот теперь можно переходить к подробному планированию.

Задание 3. Используя приведённую ниже форму, составьте иерархическую структуру работ проекта (WBS).

№ задачи	Название задачи	Длительность	Связанные задачи	Тип связи	Лаги

Задание 4. Постройте диаграмму Гантта проекта «Переезд в новый офис» и определите критический путь.

Задача	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75

Задание 5. Используя приведённую ниже таблицу, опишите ресурсы, которые будут задействованы в проекте.

Группа / ресурс	Код	Ед. измерения	Стоимость ед.	Доступность ресурса	Примечания
Человеческие ресурсы:					
Оборудование:					
Материалы:					
Подрядчики:					

Задание 6. Назначьте ресурсы на задачи иерархической структуры работ (см. задание 3), определите стоимость задач и вычислите сумму прямых затрат по проекту.

№ задачи	Используемые ресурсы и их количество	Стоимость задачи

Итого прямые затраты по проекту:

Задание 7. Обсудите в группах полученные результаты и ответьте на следующие вопросы.

1. Какое минимальное время требуется для выполнения проекта?
2. Какой вариант («А» или «В») вы бы выбрали, если:
 - а) Бюджет – наиболее важный приоритет в проекте?
 - б) Сроки – наиболее важный приоритет в проекте?
3. Руководство компании считает, что \$50 000,00 для покупки новой мебели – слишком дорого. Более того, ваш департамент должен освободить занимаемый в настоящее время офис через 65 дней. У вас, как у руководителя проекта, есть возможность предпринять следующие действия:
 - а) За дополнительную плату в \$10 000,00 вы можете передать часть работ по подключению локальных сетей внешнему подрядчику для того, чтобы сократить время монтажа в любом из офисов (и «А» и «В») до 5 дней.
 - б) Полиграфисты согласились выполнить соответствующие работы за 15 дней, если вы заплатите дополнительно \$1 500,00.

Какими из предложенных мероприятий вы бы воспользовались?

Типовые оценочные средства по теме 4 «Работа с проектной командой»:

Тест «Последовательность действий по управлению проектами»

Действия по управлению проектом		Шаг 1 Индивидуальная работа	Шаг 2 Групповая работа	Шаг 3 Ответы	Шаг 4 Δ шагов 1 и 3	Шаг 5 Δ шагов 2 и 3
А	Поиск квалифицированного персонала для формирования проектной группы					
В	Определение прогресса в достижении целей проекта и/или проектных отклонений					
С	Создание структуры работ по проекту					
Д	Разработка и согласование стратегии проекта (приоритеты, разбиение на этапы, определение основных вех)					
Е	Проработка возможных альтернативных путей реализации целей проекта					
Ф	Вознаграждение по резуль-					

	татам индивидуальной деятельности					
G	Представление ключевых результатов проекта спонсору, их защита и утверждение					
H	Формулировка целей проекта и определение желаемых результатов					
I	Согласование механизма сбора информации, предоставления отчетности, принятия решений					
J	Сбор и анализ информации о ситуации на рынке или в компании					
K	Определение необходимых компетенций членов проектной команды					
L	Исправление недостатков в работе по проекту (пересмотр планов реализации проекта)					
M	Координация выполнения работ по проекту					
N	Назначение ресурсов на отдельные задачи (людских, материальных и нематериальных)					
O	«Разбор полётов»: сравнение результатов работы членов команды с индивидуальными планами					
P	Извлечение уроков и архивирование проектной документации					
Q	Постановка индивидуальных задач для каждого члена команды, согласование этих задач с сотрудниками и их руководителями					
R	Определение логических связей между проектными задачами					
S	Принятие решения о выборе пути реализации проекта					
T	Донесение решения о запуске проекта в организации					

Итого		
	Индивиду- альный балл (шаг 4, Σ)	Групповой балл (шаг 5, Σ)

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Зачет 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.

Пример итогового тестирования

1. Как называется документ, официально запускающий проект в компании и подтверждающий полномочия менеджера проекта?
 - ☐ А. Бизнес-кейс проекта
 - ☐ В. Содержание работ
 - ☐ С. Устав (Паспорт) проекта
 - ☐ D. Базовый План проекта

2. Роль в проектном управлении некоторого сотрудника компании, который руководит группой связанных друг с другом по смыслу проектов, называется
 - ☐ А. Менеджер портфеля
 - ☐ В. Координатор проектов
 - ☐ С. Менеджер программы
 - ☐ D. Диспетчер проектов

3. Какой из перечисленных ниже методов сжатия расписания в наибольшей степени способствует возникновению дополнительных рисков?
 - ☐ А. Crashing (Сжатие)
 - ☐ В. Fast tracking (Быстрый проход)
 - ☐ С. Limiting project scope (Ограничение содержания)

4. Система управления проектами, принятая в компании (СУП) - это:
 - ☐ А. Коллективный орган, уполномоченный принимать решение о запуске проекта, об изменении его содержания, переводе в следующую фазу и даже досрочном закрытии
 - ☐ В. Набор нормативно методических документов и регламентов, разработанную организационную структуру и обученный персонал и информационную систему по управлению проектами
 - ☐ С. Набор шаблонов документов, при помощи которых осуществляется администрирование проекта

К вопросам 5, 6.

Пусть ИСР проекта и часть её словаря имеет вид:

ID	Работа	Длительность (дней)	Связанные работы	Тип связи
0	Start	0		
1	Project	17		
1.1		3	0	FS
1.2		2	1.1	SS
1.3		4	1.1; 1.2	FS; FS
1.4		7	1.2	FS
1.5		6	1.4	SS
1.6		9	1.5	FS
1.7		5	1.4	FS
1.8		3	1.4; 1.7	FS; FS
2	Finish	0	1.3; 1.6; 1.8	FS; FS; FS

5. Оценочная длительность проекта составляет:

- ☐ А. 14 дней
- ☐ В. 16 дней
- ☐ С. 17 дней
- ☐ С. 19 дней

6. Критический путь проекта – это последовательность работ с идентификационными номерами:

- ☐ А. 0 → 1.1 → 1.3 → 1.6 → 2
- ☐ В. 0 → 1.1 → 1.4 → 1.6 → 2
- ☐ С. 0 → 1.2 → 1.4 → 1.7 → 1.8 → 2
- ☐ С. 0 → 1.1 → 1.2 → 1.5 → 1.7 → 1.8 → 2

7. «Квадрат прояснения задачи» – это инструмент, используемый:

- ☐ А. в качестве основы для составления паспорта проекта
- ☐ В. для анализа угроз и возможностей, связанных с реализацией проекта
- ☐ С. для идентификации заинтересованных сторон в проекте

8. Причиной (-ами) того факта, что, как правило, график затрат по проекту нарастающим итогом имеет форму буквы «S» является (-ются):

- ☐ А. Риск провала работ на этапе исполнения проекта
- ☐ В. Высокие затраты на этапе закрытия проекта
- ☐ С. Высокая стоимость работ на этапе реализации проекта
- ☐ D. Циклический характер затрат по проекту

9. В соответствии с определением PMBOK® проект – это:

- ☐ А. Временная последовательность действий, приводящая к созданию нового продукта, услуги, процесса или результата
- ☐ В. Деятельность организованной в команду группы людей, направленная на достижение определённой цели
- ☐ С. Совокупность документов, обосновывающая целесообразность инвестиционных решений

10. При каком типе организационной структуры руководитель проекта обладает наивысшими полномочиями и властью?

- ☐ А. Сбалансированная матрица
- ☐ В. Функциональная
- ☐ С. Проектная
- ☐ D. Сильная матрица

11. В соответствии с PMBOK® областями знаний в сфере управления проектами называются:

- ☐ А. Управление инициацией, управление планированием, управление исполнением работ, управление мониторингом, управление завершением проекта
- ☐ В. Управление содержанием, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление коммуникацией, управление рисками, управление поставками, управление интеграцией
- ☐ С. Управление командой, управление документооборотом, управление организационной структурой, управление бизнес-процессами

12. Роль в проекте это:

- ☐ А. Одна из должностей: спонсор, куратор, координатор, функциональный руководитель или руководитель проекта
- ☐ В. Прописанные должностные инструкции руководителя проекта или члена проектной команды
- ☐ С. Набор функциональных обязанностей, полномочий и ответственности по управлению проектом

13. Оценить по методу PERT ожидаемую длительность выполнения некоторой работы по проекту, если опрос экспертов показал, что в лучшем случае выполнение работы займёт 2 дня, но заведомо не превысит 16 дней. При этом наиболее вероятным представляется выполнение работы за 6 дней

- ☐ А. 7 дней
- ☐ В. 6 дней
- ☐ С. 2 дня.
- ☐ D. 16 дней.
- ☐ E. 9 дней.

14. Критический путь – это последовательная цепочка задач в проекте, которые:

- ☐ А. в совокупности имеют ту же суммарную длительность, что и проект в целом.
- ☐ В. имеют одинаковые даты начала

- ☐ С. являются критическими с точки зрения присущих им рисков
- ☐ D. являются критическим с точки зрения возможного перерасхода бюджета

15. С позиции применения модели групповой динамики Брюса Такмана наиболее опасной стадией развития проектной команды является:

- ☐ А. «Формы»
- ☐ В. «Штормы»
- ☐ С. «Рекорды»
- ☐ D. «Горны»

16. «Секрет КГБ» в проектном управлении заключается в том, что:

- ☐ А. Необходимо расставлять чёткие приоритеты между требованиями по соблюдению сроков, по стоимости и по качеству работ
- ☐ В. Проектная команда должна выбрать среди своих членов того, Кому Гробить Бюджет
- ☐ С. Всю документацию по проекту следует держать в строгом секрете от возможных конкурентов

17. Матрица распределения ответственности – это инструмент, который:

- ☐ А. Позволяет отследить управленческие роли членов команды при выполнении задач из иерархической структуры работ
- ☐ В. В обязательном порядке используется при назначении ответственных за исполнение плана реагирования на риски
- ☐ С. Является составной частью плана коммуникаций по проекту

18. Проект считается успешно завершённым, если:

- ☐ А. Подобная оценка прозвучала в финальном отчёте спонсора проекта перед высшим руководством компании
- ☐ В. Результаты проекта соответствуют требованиям и ожиданиям ключевых заинтересованных сторон проекта
- ☐ С. Результаты проекта соответствуют требованиям и ожиданиям ключевых заинтересованных сторон проекта или превосходят их.
- ☐ D. Работы выполнены в полном объёме в соответствии с первоначальным планом. При этом соблюдены сроки и бюджет проекта.

19. Спонсор проекта – это:

- ☐ А. Прежде всего лицо, имеющее полномочия выделять ресурсы, необходимые для выполнения проекта
- ☐ В. Как правило, руководитель уровня не ниже Вице-президента компании или заместителя Генерального директора по направлению
- ☐ С. Уполномоченный менеджер банковской организации, предоставляющей кредит, за счёт которого выполняется проект.

20. Какие из перечисленных ниже инструментов используются для контроля расписания проекта?

- ☐ А. Диаграмма Ишикавы
- ☐ В. Диаграмма Парето

- ☐ С. Диаграмма «Светофор».

21. Что является целью разработки и утверждения Устава (Паспорта) проекта?

- ☐ А. Формирование проектной команды
- ☐ В. Обоснование целесообразности выполнения проекта
- ☐ С. Назначение руководителя проекта
- ☐ D. Признание того, что: проект существует; организация готова использовать для проекта свои ресурсы

22. Стандартная последовательность этапов базового жизненного цикла проекта такова:

- ☐ А. Подписание контракта → Планирование работ по проекту → Выполнение работ по проекту → Передача продукта проекта Заказчику
- ☐ В. Инициация → Планирование → Выполнение и контроль → Завершение → Передача продукта проекта в эксплуатацию
- ☐ С. Зарождение идеи проекта → Планирование работ → Формирование команды → Выполнение работ по проекту → Защита результатов проекта

23. Какие из факторов, на Ваш взгляд, в наибольшей степени диктуют необходимость применения классических методов проектного управления?

- ☐ А. Необходимость взаимодействия сотрудников разных подразделений и бизнес-единиц компании для решения поставленной задачи.
- ☐ В. Сжатые сроки, поставленные руководством для выполнения той или иной задачи.
- ☐ С. Масштаб, сложность и уникальность поставленной задачи.
- ☐ D. Оговоренное использование рабочего времени сотрудников для решения поставленной задачи.
- ☐ Е. Высокая стоимость контрактных работ, выполнение которых необходимо для решения поставленной задачи.
- ☐ F. Ничего из перечисленного.
- ☐ G. Пункты А,С,D,Е.

24. Вы – недавно назначенный руководитель проекта, и сотрудники компании, составляющие проектную команду имеют весьма высокую квалификацию, но низкую мотивацию к работе. Предпочтительным стилем руководства по отношению к этим сотрудникам является:

- ☐ А. Делегирование
- ☐ В. Вовлечение.
- ☐ С. Инструктирование
- ☐ D. Поддержка.

25. Принято считать, что оптимальный размер команды по управлению проектом составляет

- ☐ А. 2-3 человека включая руководителя
- ☐ В. Максимум 5-9 человек.
- ☐ С. Не менее 7 человек.

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.

4.4. Шкалы оценивания результатов обучения

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

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации (экзамен)

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 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 зачете, 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

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

1. Понятие проекта и управления проектами
2. Жизненный цикл проекта
3. Сущность управления проектами
4. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями
5. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента
6. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения
7. Классификация типов проектов
8. Цель и стратегия проекта
9. Окружение проектов
10. Участники проекта
11. Предварительный анализ осуществимости проекта
12. Бизнес-план проекта
13. Проектное финансирование
14. Маркетинговые исследования
15. Разработка маркетинговой стратегии проекта
16. Формирование концепции маркетинга проекта
17. Программа маркетинга проекта
18. Бюджет маркетинга проекта
19. Показатели оценки финансового состояния предприятия
20. Основные показатели эффективности проекта
21. Оценка эффективности инвестиционного проекта
22. Планирование проекта
23. Сетевое планирование
24. Ресурсное планирование
25. Документирование плана проекта
26. Управление стоимостью проекта
27. Бюджетирование проекта
28. Цели и содержание контроля проекта
29. Управление изменениями
30. Завершение проекта
31. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ
32. Управление временем
33. Контроль производительности труда
34. Управление качеством проекта
35. Ресурсы проекта
36. Процессы управления ресурсами
37. Управление запасами
38. Логистика в управлении проектами
39. Основные характеристики и принципы формирования команды проекта
40. Состав команды, требования к менеджерам

- 41.Принятие решений
- 42.Управление персоналом команды
- 43.Психологические аспекты управления персоналом команды
- 44.Мотивация и стимулирование персонала
- 45.Управление конфликтами
- 46.Методы управления проектными рисками
- 47.Анализ рисков проекта
- 48.Методы снижения рисков
- 49.Управление коммуникациями проекта

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

4.5.1. Показатели и критерии оценивания компетенций, используемые шкалы оценивания

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
ПК-10.2.2	Знания: - методики прогнозирования основных социально-экономических показателей деятельности предприятия.	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Умения: - анализировать статистическую отчетность с целью количественного прогнозирования основных социально-экономических показателей деятельности предприятия.	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Навыки: - навыков анализа результатов расчетов и обоснования полученных выводов при прогнозировании основных социально-экономических показателей деятельности предприятия.	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 2

ПК 11.2.2	Знание: - алгоритма принятия организационно-управленческих решений; - методов принятия организационно-управленческих решений для профессиональной задачи.	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Умения: - осуществлять выбор метода принятия организационно-управленческого решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности; - сформулировать цель устной и письменной коммуникации в соответствии с поставленными экономическими задачами.	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Навыки: - экономическими знаниями для принятия эффективных организационно-управленческих решений; - навыками поиска оптимальных организационно-управленческих решений в конкретной ситуации.	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 2
ПК 12.1.2	Знания: - принципов критического анализа и критической оценки вариантов управленческих решений.	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Умения: - вырабатывать несколько вариантов исполнения управленческого решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков; - прогнозировать последствия исполнения управ-	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий <u>Промежуточная аттестация</u>	Шкала 1

	ленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.		зачет	
	Навыки: - навыками оценки предлагаемых вариантов управленческих решений; - методикой оценки предлагаемых вариантов управленческих решений.	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 2

4.5.2. Шкалы оценивания результатов обучения

Уровень знаний определяется оценками «зачтено», «незачтено».

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знания	Умения	Навыки
2	Неуд./ незачет	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовл./ зачет	Фрагментарные, не структурированные знания	Частично освоенное, не систематически осуществляемое умение	Фрагментарное, не систематическое применение
4	Хор./ зачет	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./ зачет	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	Неуд./ незачет	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	Удовл./ зачет	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	Хор./	Знания, умения, навыки на системном уровне.

	зачет	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)

Аудиторная работа проводится в форме лекций 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

На лекциях излагаются основные теоретические положения дисциплины, обстоятельно раскрываются закономерности, принципы, научные термины и т. п. Преподаватель разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу. Выделенные в лекционном курсе темы обеспечивают методологический аспект базовой подготовки студентов.

При подготовке к лекционным занятиям студентам необходимо перед очередной лекцией просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. 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 практическим занятиям студентам необходимо:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- в начале занятий 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 (независимо от причин), 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

Организация самостоятельной работы по дисциплине «Управление проектами» предполагает подготовку к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы; выполнение индивидуальных заданий; подготовку к зачету.

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 задач, тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, подготовленная работа в рамках деловой игры, письменный анализ конкретной ситуации, разработка проектов и т. д.);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (выполнение индивидуальной работы, написание эссе).

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 зачету

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

При изучении учебной дисциплины внимание уделяется методическим рекомендациям преподавателя студентам по ведению конспектов, работе с источниками, эффективному изучению рекомендованной литературы, выполнению индивидуальных заданий. Акцент в изучении дисциплины ставится на стимулирование самостоятельной деятельности студентов в изучении предмета дисциплины, что позволяет эффективно применять усвоенные теоретические знания на практике.

В ходе подготовки к зачету 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. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 244 с. — (Серия: Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-00853-1. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/5AA51BED-9BF1-4A5E-B65F-BF57FA1F128A.
2. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова, Е. Ф. Щипанов. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 298 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-04586-4. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/9D230457-295D-459F-A3A9-9F1291E24A0C.

6.2. Дополнительная литература

3. Де Марко Т., Deadline. Роман об управлении проектами. М., Вершина, 2006, 288с.
4. Де Марко Т., Т. Листер. Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения. М., Компания p.m.Office, 2005, 196с.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М., Омега-Л, 2005, 664с.
6. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. СПб, ПИТЕР, 2006, 224с.
7. Управление проектами (под ред. Дж.К. Пинто). СПб, ПИТЕР, 2004, 464с.
8. Управление проектами (основы проектного управления), учебник (под ред. М.Л. Разу). М., КНОРУС, 2006, 768с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не предусмотрена.

6.4. Нормативные правовые документы

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fourth Edition. Project Management Institute, 2008
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition. Project Management Institute, 2012
3. Национальные требования к компетентности специалистов (по управлению проектами), версия 3.0, июнь 2010 г.

6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.pmi.org/>
2. pm-prepare.com/
3. <http://www.pmpractice.ru/>
4. <http://www.pm-expert.ru/>
5. Справочно-правовая служба «Гарант»
6. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

6.6. Иные источники

Не предусмотрены.

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

Аудитории с мультимедийным оборудованием для визуализации материала во время проведения лекционных и практических занятий.

Компьютерные классы, оборудованные персональными компьютерами, объединенными в локальную сеть с выходом в Интернет.

Пакет приложений Microsoft Office.

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.рф/>; Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>; Электронно-библиотечная система Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru/>