

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

**ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА**

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

**Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»**

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

Кафедрой «Финансы, денежное  
обращение и кредит»

Факультета финансов и банковского  
дела

Протокол от «30» июня 2017 г.

№5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.05.02 «Проектный менеджмент»**

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

**38.04.02 Менеджмент**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**"Менеджмент в финансовых организациях"**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))*

**Магистр**

*(квалификация)*

**Очная/очно-заочная**

*(форма(ы) обучения)*

**Год набора: 2018**

**Москва, 2017 г.**

**Автор–составитель:**

к.т.н. Пирумов С.С., заместитель генерального директора ООО «ВЛИБОР Системс»

**Заведующий кафедрой**

«Финансы, денежное обращение и кредит» д.э.н., проф., Хандруев А.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	6
3. Содержание и структура дисциплины .....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	27
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	31
6.1. Основная литература.....	31
6.2. Дополнительная литература. ....	31
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	31
6.4. Нормативные правовые документы.....	31
6.5. Интернет-ресурсы.....	31
6.6. Иные источники.....	31
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	32

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Проектный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	ПК-5.2 2 этап	Способность применять бизнес решения в управлении организацией.
ПК-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	ПК-6.2 2 этап	Способность собирать, анализировать и оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, выявлять актуальные проблемы управления.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<b>ОТФ</b> Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении) <b>ТФ</b> Разработка и внедрение продуктов микрофинансирования	ПК-5.2 ПК-6.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Тенденции рынка микрофинансирования и кредитования в стране и за рубежом;
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Осуществлять сбор и анализ информации;
		<b>На уровне навыков:</b> <b>Владеть навыками:</b> Анализа рынка кредитования и микрофинансовых услуг;

<b>ОТФ</b> Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении) <b>ТФ</b> Создание и развитие организационной структуры по микрофинансовым операциям	ПК-5.2 ПК-6.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы и методы стратегического менеджмента;
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач;
<b>ОТФ</b> Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении). <b>ТФ</b> Методологическое сопровождение и стандартизация процессов микрофинансирования	ПК-5.2 ПК-6.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы стратегического менеджмента и маркетинга; Международные и национальные стандарты, а также лучшие практики в профессиональной сфере.
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Использовать лучшие мировые практики по проведению микрофинансовых операций;
		<b>На уровне навыков:</b> <b>Владеть навыками:</b> Планирования системы менеджмента качества в организации;
<b>ОТФ</b> Управление процессом предоставления услуг по кредитному брокериджу <b>ТФ</b> Трудовые функции Стандартизация бизнес-процессов	ПК-5.2 ПК-6.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы стратегического менеджмента и маркетинга; Основы бизнес-планирования и прогнозирования; Основные международные, российские стандарты, а также лучшие практики по кредитному брокериджу
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Внедрять лучшие практики в сфере кредитного брокериджа.
		<b>На уровне навыков:</b> <b>Владеть навыками:</b> Планирования и организация мероприятий в области стандартизации бизнес-процессов;
<b>ТФ</b> Создание организационной структуры по обеспечению кредитного	ПК-5.2 ПК-6.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы организационного планирования и управления персоналом; Основные подходы к осуществлению организационных изменений; Основы риск-менеджмента.

брокериджа		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Устанавливать и поддерживать деловые контакты внутри организации;
<b>ТФ</b> Организация аппаратно-информационного обеспечения деятельности кредитных брокеров	ПК-5.2 ПК-6.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы управления проектами;
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Анализировать данные о лучших мировых практиках и уровне аппаратно-информационного обеспечения процесса кредитного брокериджа.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Проектный менеджмент» составляет 2 зачетных единиц, т.е. 72 академических часа.

На контактную работу с преподавателем выделено 18 часов, из них 4 часов лекций и 14 часов практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 54 часа, в том числе 2 часа на контроль самостоятельной работы.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Проектный менеджмент» изучается на 2 курсе, в 3 семестре - для очной формы обучения; и на 2 курсе, в 4 семестре – для очно-заочной формы обучения.

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Проектный менеджмент» реализуется после изучения дисциплин: Б1.В.05 Развитие человеческого капитала, Б1.В.07 Регулирование и надзор за деятельностью финансовых организаций.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в устной форме.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости* *, промежуточн й аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Тема 1. Цели и задачи управления проектами	8			-		8	СР
2.	Тема 2. Процессы управления проектом, структуризация проекта	12	2		2		8	Дис, ПЗ, Ке, Р, Т
3.	Тема 3. Планирование проекта	10			2		8	Дис, ПЗ, Ке, Р, Т
4.	Тема 4. Управление сроками проекта	14	2		2		10	Дис, ПЗ, Ке, Т
5.	Тема 5. Управление стоимостью проекта	12			4		8	Дис, ПЗ, Ке, Т
6.	Тема 6. Специфика управления проектами различных типов	14			4		10	Дис, ПЗ, Р, Т
Контроль СР		2				2	2	
Промежуточная аттестация		За						За
Всего по курсу:		72	4		14		54	

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточн ой аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Тема 1. Цели и задачи управления проектами	8			-		8	СР
2.	Тема 2. Процессы управления проектом, структуризация проекта	12	2		2		8	Дис, ПЗ, Ке, Р, Т
3.	Тема 3. Планирование проекта	10			2		8	Дис, ПЗ, Ке, Р, Т
4.	Тема 4. Управление сроками проекта	14	2		2		10	Дис, ПЗ, Ке, Т
5.	Тема 5. Управление стоимостью проекта	12			4		8	Дис, ПЗ, Ке, Т

6.	Тема 6. Специфика управления проектами различных типов	14			4		10	Дис, ПЗ, Р, Т
<b>Контроль СР</b>		<b>2</b>				<b>2</b>	<b>2</b>	
Промежуточная аттестация		За						За
<b>Всего по курсу:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>14</b>		<b>54</b>	

*Примечание:*

*\*\* формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), реферат (Р), кейсы (Ке), практические задания (ПЗ), дискуссия (Дис).*

*\*\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет (За).*

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Цели и задачи управления проектами**

Основные понятия проектного менеджмента. Определение проекта и управления проектами. Взаимоотношения с другими дисциплинами управления. История управления проектами. Типология проектов. Содержание управления проектами. Системный подход к управлению проектами. Инициация проекта.

### **Тема 2. Процессы управления проектом, структуризация проекта**

Фазы проекта и жизненный цикл проекта. Участники проекта. Команда проекта. Команда управления проектом. Менеджер проекта. Спонсор проекта. Степень влияния участников на разных фазах проекта. Организационные структуры, функциональная, проектная, матричная. Офис управления проектами и проектный офис. Основные задачи и функции офиса управления проектами. Процессы проекта. Группы процессов и их взаимодействие. Процессы инициации. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения. Схема «водопада» и схема циклического взаимодействия процессов управления проектом, параллельность выполнения процессов управления проектом во времени. Структура процессов управления проектами. Области знаний: управление интеграцией, управление содержанием, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление человеческими ресурсами, управление коммуникациями, управление рисками, управление поставками. Жизненный цикл инвестиционного проекта. Инвестиционный период, период окупаемости, период производства продукта (услуги), горизонт расчета показателей эффективности инвестиционного проекта. Информационные системы моделирования инвестиционного проекта.

### **Тема 3. Планирование проекта**

Цели, назначение и виды планов. Стратегический план проекта. Планирование расписания. Процессы планирования расписания. План численности персонала. Планирование бюджета. Процессы планирования бюджета. Базовый план по стоимости.



Основные разделы документа «План проекта». Определение ответственности. Матрица ответственности.

#### **Тема 4. Управление сроками проекта**

Определение состава операций. Иерархическая структура работ. Некоторые приемы и шаги декомпозиции проекта. Определение взаимосвязей операций. Типы зависимостей: жесткая зависимость, нежесткая зависимость, внешняя зависимость. Метод стрелочных диаграмм (операции на дугах, АOA). Метод диаграмм предшествования (AON). Логические взаимосвязи: финиш-старт, финиш-финиш, старт-старт, старт-финиш. Лаги связей. Оценка длительности операций. Экспертная оценка. Оценка по аналогу. Оценка по производительности и объему. Вероятностная оценка (PERT). Расчет временного резерва (Time buffer). Разработка расписания. Критический путь проекта (Critical path). Определение основных параметров времени событий (AOA). Ранний старт и ранний финиш операции, прямой проход. Поздний старт и поздний финиш операции, обратный проход. Планирование ресурсов. Типы ресурсов. Загрузка ресурсов. Критический путь – критический по ресурсам. Ресурсы – выравнивание перегрузки. Календарно-сетевое планирование (КСП). Диаграмма Ганта. Критерии KMP (ASAP) и KМП (ALAP). Оптимизация расписания. CPM (МКП) анализ критического пути. PERT - Program, Evaluation and Review Technique – Метод оценки и пересмотра планов.

#### **Тема 5. Управление стоимостью проекта**

Планирование стоимости, бюджет проекта. Резерв управления. Методы и средства оценки стоимостей. Структура затрат. Контроль исполнения бюджета. Проблема оценки исполнения проекта одновременно и по срокам и по стоимости. Решение этой проблемы с помощью методики освоенного объема (Earned Value). Показатели освоенного объема «плановая стоимость» PV, «фактическая стоимость» AC и «освоенный объем» EV. Отклонение по срокам SV и отклонение по стоимости CV. Индексы выполнения сроков SPI и выполнения стоимости CPI. Интерпретация графиков индексов SPI и CPI. Расчет прогнозов: EAC – прогноз по завершении, ETC – прогноз до завершения. Прогноз срока завершения проекта. Управление стоимостью проекта с использованием методики «освоенного объема». На что обращать внимание при отслеживании показателей? Отчетные периоды. Проблема оценки исполнения работ, пересекающих отчетные периоды. Методы оценки исполнения таких работ: взвешенные контрольные события, фиксированный критерий 25/75. Организация учета исполнения проекта. Контрольные счета проекта. План счетов. Управляющие контрольным счётом - САМ. Состав информации на контрольном счете (СА). Связь структуры счетов, САМ и матрицы ответственности.

Задача 6 по расчету параметров «освоенного объема» на контрольном счёте проекта.

#### **Тема 6. Специфика управления проектами различных типов**

Специфика строительных проектов. Особенности управления организационных, образовательных, научных, инновационных, корпоративных проектов и программ.

Модель зрелости как универсальный ориентир совершенствования управления. Модель зрелости организации управления проектами, ее ступени. Характеристики первых трех уровней организационной зрелости организации по управлению проектами. Модель зрелости управления стоимостью проекта по методике освоенного объема, ее ступени. Система управления стоимостью проекта, базирующаяся на EVM – Earned Value Management System (EVMS). Краткая характеристика 5 уровней зрелости управления стоимостью проекта по методике освоенного объёма.

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

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации Б1.В.ДВ.05.02 «Проектный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Цели и задачи управления проектами	Самостоятельная работа.
Тема 2. Процессы управления проектом, структуризация проекта	Практические задания. Вопросы для дискуссии. Темы рефератов. Тесты. Кейс.
Тема 3. Планирование проекта	Практические задания. Вопросы для дискуссии. Темы рефератов. Тесты. Кейс.
Тема 4. Управление сроками проекта	Практические задания. Вопросы для дискуссии. Тесты. Кейс.
Тема 5. Управление стоимостью проекта	Практические задания. Вопросы для дискуссии. Тесты. Кейс.
Тема 6. Специфика управления проектами различных типов	Практические задания. Вопросы для дискуссии. Темы рефератов. Тесты.

#### **4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):**

устный опрос.

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

##### **Типовые оценочные материалы к теме 1. Цели и задачи управления проектами**

##### **Самостоятельная работа**

Проанализируйте и оцените собранный Вами теоретический материал для написания ВКР. Систематизируйте источники данных. Проанализируйте зарубежные разработки и возможность их применения в России. Попробуйте использовать накопленный материал для комплексного исследования во второй главе ВКР.

##### **Типовые оценочные материалы к теме 2. Процессы управления проектом, структуризация проекта**

##### **Вопросы для дискуссии**

1. Основные термины и определения проекта. Классификация проектов.
2. Цель и стратегия проекта. Внешнее и внутреннее окружение проекта. Жизненный цикл проекта.
3. Структура и участники проекта.
4. Календарно-сетевое планирование и управление. Основные понятия и характеристика методов.
5. Методология управления проектами.

##### **Практическое задание**

##### **Разработка и оперативное управление проектом**

1. Опишите степень влияния участников на разных фазах проекта.
2. Сформируйте команду управления проектом. Назначьте менеджера проекта. Опишите спонсоров проекта и их степень финансирования проекта. Сформулируйте: основные задачи и функции офиса управления проектами. процессы проекта, группы процессов и их взаимодействие, процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и управления, процессы завершения.
3. Задача 1. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. 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?

##### **Кейс**

1. Оцените процессы управления субъектами и объектами, выбранного для анализа

проекта. Проанализируйте процессы инициации, планирования, организации, контроля выполнения проекта, управления предметной областью проекта, управление продолжительностью, стоимостью и финансированием проекта, управление качеством, риском, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и контрактами, изменениями, безопасностью и конфликтами в проекте.

2. Проанализируйте инвестиционный период, период окупаемости, период производства продукта (услуги), горизонт расчета показателей эффективности инвестиционного проекта.

3. Задача. Какие экономические характеристики описывает проект вашей работы? Как можно учесть принцип альтернативности? Каким будет примерное содержание экономического обоснования этого проекта?

### **Примерные темы рефератов**

1. Проектная деятельность – её особенности.
  2. Исторические примеры успешных и неуспешных проектов.
  3. Система управления проектами в организации, на примере ...
  4. Сравнительный анализ различных графических отображений сети AON и AOA.
- Особенности управления проектами в области

### **Тест**

1. Что не рассматривает сфера проектного управления: а) Ресурсы б) Качество предоставляемого продукта с) Стоимость, Время проекта d) Обоснование инвестиций – верный ответ е) Риски
2. Жизненный цикл проекта – это: а) стадия реализации проекта б) стадия проектирования проекта с) временной промежуток между моментом обоснования инвестиций и моментом, когда они окупились d) временной промежуток между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения – верный ответ е) временной промежуток между моментом получения задания от заказчика и моментом сдачи проекта заказчику
3. Управляемыми параметрами проекта не являются: а) объемы и виды работ б) стоимость, издержки, расходы по проекту с) временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами d) ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам е) качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта f) Все варианты правильны – верный ответ
4. Календарное планирование не включает в себя: а) планирование содержания проекта б)

определение последовательности работ и построение сетевого графика с) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта d) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту e) определение себестоимости продукта проекта – верный ответ

5. Что является основной целью сетевого планирования: а) Управление трудозатратами проекта б) Снижение до минимума времени реализации проекта – верный ответ 23 с) Максимизация прибыли от проекта d) Определение последовательностей выполнения работ e) Моделирование структуры проекта.

**Самостоятельная работа** по расчету параметров сетевого графика. На простой сети слушатели вручную определяют критический путь и резервы времени работ.

Расчет параметров проекта по формулам PERT. На сети, аналогичной, той, что рассматривалась в задаче 1, задаются параметры PERT. Рассчитывается ожидаемое время завершения проекта и доверительный интервал, жизненный цикл инвестиционного проекта.

### **Типовые оценочные материалы к теме 3. Планирование проекта**

#### **Вопросы для дискуссии**

1. Цели, назначение и виды планов. Стратегический план проекта.
2. Планирование расписания. Процессы планирования расписания. План численности персонала. Планирование бюджета. Процессы планирования бюджета. Базовый план по стоимости.
3. Основные разделы документа «План проекта». Определение ответственности. Матрица ответственности.

#### **Практическое задание по построению сетевой модели.**

1. Слушателям предлагается текстовое описание взаимозависимостей операций. На основании анализа текстового описания нужно построить сетевую диаграмму проекта и диаграмму Ганта.
2. Проанализируйте основные приемы работы с информационной системой управления проектами.
3. Проведите планирование структуры работ, ресурсов, затрат, назначений, связей. Проведите расчет сроков и бюджета проекта. С готовой сетевой моделью проекта проведите действия по её модификации, в частности изменяется календарь ресурсов.
4. Задача. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. 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?

### **Кейс**

1. Разработайте социально-экономический проект, оцените экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ, примените теоретические знания в области использования современных методов управления проектом на практике (оценивать эффективность и результаты проектов), разработайте ключевые подсистемы управления проектом, проанализируйте условия функционирования проектной команды и распределите полномочия, публично представьте свой проект.
2. Составьте текущий и перспективный план социально- экономического развития проекта. Продемонстрируйте способность владеть современными методами принятия управленческих решений.
3. Определите рациональность объемов в целом по проекту (организации) и оцените основные показатели плана проекта.

### **Примерные темы рефератов**

1. Особенности управления проектами в области ...
2. Стрелочные диаграммы и диаграммы предшествования, их отличия, применение в информационных системах управления проектами.
3. Способы измерения исполнения работ в практике ... проекта.
4. Цели, назначение и виды планов в проектном управлении.
5. Информационные системы управления проектами, возможности, место в системе управления проектами в организации
6. Оценки эффективности инвестиционных проектов, основные показатели, область применения.

### **Тест**

#### **Типы и параметры сетевых моделей**

1. Какой тип сетевой диаграммы используется в среде MS Project: а) «Действие в узлах» – верный ответ б) Переходной тип диаграммы от «действия на стрелках» к «действию в узлах» с) ПЕРТ-диаграмма d) Диаграмма Ганта е) Диаграмма «Действие на стрелках»
2. Принцип «метода критического пути» заключается в: а) Анализе вероятностных параметров длительностей задач, лежащих на критическом пути б) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач с) Анализе расписания задач – верный ответ d) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач, лежащих на критическом пути е)

Анализе длительностей задач, составляющих критический путь

3. Основная цель «метода критического пути» заключается в: а) Равномерном назначении ресурсов на задачи проекта б) Оптимизации отношения длительности проекта к его стоимости в) Снижении издержек проекта г) Минимизации востребованных ресурсов д) Минимизации сроков проекта – верный ответ

4. Какая работа называется критической: а) Длительность которой максимальна в проекте б) Стоимость которой максимальна в проекте в) Имеющая максимальный показатель отношения цены работы к ее длительности г) Работа с максимальными трудозатратами д) Работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом – верный ответ

5. Какое распределение имеет конечный показатель средней длительности проекта, рассчитанный по методу ПЕРТ: а) Гауссовское б) Бета-распределение в) Пуассоновское распределение г) Нормальное распределение – верный ответ д) Треугольное распределение

6. Какое распределение имеет конечный показатель средней длительности проекта, рассчитанный методом моделирования Монте-Карло: а) Гауссовское б) Бета-распределение в) Пуассоновское распределение г) Нормальное распределение д) Треугольное распределение – верный ответ.

#### **Самостоятельная работа:**

1. Для любого простого проекта из Вашего личного опыта разработайте иерархическую структуру работ ИСР и сетевую диаграмму АОА или АОН.
2. Письменная работа: «Мой проект».

### **Типовые оценочные материалы к теме 4. Управление сроками проекта**

#### **Вопросы для дискуссии**

Планирование ресурсов. Типы ресурсов. Загрузка ресурсов. Критический путь – критический по ресурсам. Ресурсы – выравнивание перегрузки. Календарно-сетевое планирование (КСП). Диаграмма Ганта. Критерии КМР (ASAP) и КМП (ALAP). Оптимизация расписания. СРМ (МКП) анализ критического пути. PERT - Program, Evaluation and Review Technique – Метод оценки и пересмотра планов.

#### **Практическое задание**

##### **Календарно-сетевое планирование проекта**

1. Постройте календарный план проекта. Обоснуйте сетевые модели проекта, оптимизируйте сетевые модели.
2. Составьте двойную сетевую модель распределения ресурсов в проекте.

3. Выделите преимущества управления стоимостью проекта на основе методики «освоенного объёма».
4. Обоснуйте недостатки управления стоимостью проекта на основе методики «освоенного объёма».

#### **Кейс**

1. Из личного опыта слушателя выбирается деятельность, подходящая под определение – проект. Для этого проекта необходимо составить описание результата (продукта) проекта, разработать упрощенную иерархическую структуру работ ИСР. На нижнем уровне иерархии определить взаимосвязи операций, определить их длительность.
2. На основании определённых взаимосвязей операций слушатели должны построить сетевую диаграмму AON или AOA и определить критический путь проекта и длительность проекта, т.е. длину критического пути. Результат расчета оформляется в виде текстового документа. Для выполнения проектного задания используйте информационную систему управления проектами, в документ включите сетевой график и диаграмму Ганта, полученную экспортом из модели проекта.
3. Задача. Руководствуясь SMART-критериями определите, кто является участниками вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла.
  1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
  2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?

#### **Тест.**

1. Моделирование проектов в Microsoft Project 2010 не позволяет решить следующую задачу: а) Рассчитать инвестиционную привлекательность проекта – верный ответ б) рассчитать бюджет проекта и распределение запланированных затрат во времени с) рассчитать распределение во времени потребностей проекта в основных материалах и оборудовании d) определить оптимальный состав ресурсов (людей и механизмов) проекта и распределение во времени их плановой загрузки и количественного состава е) разработать оптимальную схему финансирования работ, поставок материалов и оборудования
2. Представления в MS Project 2010
3. Что служит вертикальной осью диаграммы Ганта: а) Перечень ресурсов б) Длительности задач с) Перечень задач – верный ответ d) Длительность проекта е) Предшествующие задачи
4. Что служит горизонтальной осью диаграммы Ганта: а) Перечень ресурсов б) Длительности задач с) Перечень задач d) Длительность проекта – верный ответ е)



### Предшествующие задачи

5. Суммарная задача состоит из: а) Нескольких ресурсов б) Нескольких вех с) Нескольких вариантов d) Нескольких затрат е) Нескольких задач – верный ответ
6. Определите взаимосвязь между «Представлениями» и «Таблицами» в MS Project: а) Параметр «Таблицы» изменяет отображаемые параметры в «Представлениях» - верный ответ б) Параметр «Таблицы» дополняет отображаемые параметры в «Представлениях» с) Параметр «Таблицы» игнорирует отображаемые параметры в «Представлениях» d) Параметр «Таблицы» выполняет переход между «Представлениями» е) Параметр «Таблицы» делает доступным новые «Представления»
7. Какое представление отсутствует в MS Project: а) Диаграмма Ганта б) Использование Ресурсов с) Использование задач d) Сетевой график е) Сеть ПЕРТ – верный ответ
8. Какое представление является основным в MS Project: а) Диаграмма Ганта – верный ответ б) Использование Ресурсов с) Использование задач d) Сетевой график е) Сеть ПЕРТ
5. Создание структуры проекта
9. К каким методам сводится структуризация проекта: а) Горизонтальное и вертикальное планирование б) Горизонтальное планирование и планирование «сверху-вниз» с) Вертикальное планирование и планирование «снизу-вверх» d) Вертикальное планирование и планирование «сверху-вниз» е) Планирование «сверху-вниз» и «снизу-вверх» - верный ответ f) Планирование «сверху-вниз», «снизу-вверх», горизонтальное и вертикальное планирование.

### Самостоятельная работа:

1. Проанализируйте логические взаимосвязи: финиш-старт, финиш-финиш, старт-старт, старт-финиш.
2. Обоснуйте связь управления проектами со стратегическим планированием на примере ...

### Типовые оценочные материалы к теме 5. Управление стоимостью проекта

#### Вопросы для дискуссии

Управление стоимостью проекта как процесс. Оценка стоимости проекта. Разработка смет проекта. Использование ИСР для оценки стоимости «снизу-вверх». Разработка бюджета проекта. Метод освоенного объема.

#### Задача

1. Если работа А имеет свободный резерв времени равный 15 дням. Она была выполнена с задержкой раннего начала на 5 дней. Как это отразится на сроке реализации проекта?
2. Экономический факультет МГУ разрабатывает новую программу повышения квалификации преподавателей количественных методов анализа экономики. Желательно,

чтобы эту программу можно было реализовать в наиболее сжатые сроки. Существуют взаимосвязи между дисциплинами, которые необходимо отразить, составляя расписание занятий по программе. Например, сетевые методы планирования должны рассматриваться лишь после того, как слушатели обсудят различные аспекты (коммерческие, финансовые, экономические, технические и т.д.) проектного анализа, связанные с жизненным циклом проекта. Дисциплины и их взаимосвязь указаны в следующей таблице.

Дисциплина	Непосредственно предшествующая дисциплина	Время изучения в днях
А.		4
В.		6
С.		2
Д.		6
Е.		3

Вопросы:

1. Найдите минимальное время, за которое можно выполнить программу.
2. Какое количество дисциплин находится на критическом пути?
3. Каков резерв времени изучения дисциплины F?

#### Кейс

1. Название проекта: Постановка системы управления проектами. Спонсор проекта: – Отсутствует. Руководитель проекта: Недавно нанятый кандидат на должность начальника отдела проектов. Другие участники: все функциональные руководители, директор направления.

Предпосылки проекта: необходимость сохранить жизнеспособность компании и выйти на конкурентоспособный уровень

Границы: Пилотные маркетинговые проекты, затем тиражирование.

Цель: постановка системы управления проектами для увеличения прибыльности основной деятельности и снижение рисков.

Задачи: 1. Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами. 2. Проектирование системы управления проектами. 3. Разработка документов, регламентирующих систему правления проектами. 4. Организация разработки и реализации выбранных проектов. 5. Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП). 6. Ограничения: бюджет, время (до полугода), отсутствие обучения РМ, отсутствие спонсора проекта внутри компании.

Задание: описание этапы проекта по следующим направлениям:

Этап 1. Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами (СУП).

Этап 2. Проектирование системы управления проектами.

Этап 3. Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами.

Этап 4. Организация разработки и реализации выбранных проектов.

Этап 5. Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП).

### **Практическое задание**

1. Назовите и обоснуйте основные необходимые отечественные и зарубежные нормативные документы при реализации ваших мини-проектов.
2. Составьте схему взаимодействия субъекта и объекта управления и определите прямую и обратную связь.
3. Составить структурную декомпозицию проекта на примере строительства объекта (на выбор студента).
4. Разработать схему основных и вспомогательных процессов планирования проекта.
5. Исходя из «проектного треугольника» реализуйте ваш мини-проект быстро, дешево и качественно. При этом применяйте основные функции управления: Планирование; Организация; Регулирование; Контроль; Анализ; Учет.

### **Самостоятельная работа:**

1. Банк «Башмашкредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини- тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали). Потребность в финансировании данного проекта составляет 556 тыс. долларов США. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

### **Тест.**

1. К каким методам сводится структуризация проекта: а) Горизонтальное и вертикальное планирование б) Горизонтальное планирование и планирование «сверху-вниз» с) Вертикальное планирование и планирование «снизу-вверх» d) Вертикальное планирование и планирование «сверху-вниз» e) Планирование «сверху-вниз» и «снизу-вверх» - верный ответ f) Планирование «сверху-вниз», «снизу-вверх», горизонтальное и вертикальное планирование
2. Структурное планирование не включает в себя следующие этапы: а) разбиение проекта на совокупность отдельных работ, выполнение которых необходимо для реализации проекта б) структуризация последовательности работ с) оценка временных характеристик

- работ d) оценка длительностей работ e) назначение ресурсов на задачи – неверный ответ
3. Какие типы связей между задачами не возможны в MS Project: a) Начало-окончание b) Окончание-Начало c) Начало-начало d) Окончание-окончание e) все ответы неправильны
4. Что не является ограничением для планируемых задач: a) Окончание не ранее заданной даты b) Начало не ранее заданной даты c) Фиксированная длительность – верный ответ d) Фиксированное начало e) Как можно раньше
5. Длительность суммарной задачи вычисляется (определяется): a) Исходя из параметров назначений и трудозатрат на задачи, входящие в суммарную задачу b) Исходя из параметров назначений и длительности задач, входящих в суммарную задачу c) Исходя из параметров длительности ее подзадач – верный ответ d) Директивно e) Приблизительно, по методу экспертных оценок

### **Типовые оценочные материалы к теме 6. Специфика управления проектами различных типов**

#### **Вопросы для дискуссии**

Специфика строительных проектов. Особенности управления организационных, образовательных, научных, инновационных, корпоративных проектов и программ.

#### **Примерные темы рефератов**

1. Оценки эффективности инвестиционных проектов, основные показатели, область применения.
2. Позиционирование конкретной организации на ступенях модели организационной зрелости управления проектами.

#### **Тест**

1. Основными составляющими процесса управления риском не является: a) Выявление источников риска; b) Анализ и оценка риска; c) Определение реакции на риск; d) Планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах; e) Создание резервов на случай чрезвычайных обстоятельств f) Сетевое планирование – верный ответ
2. Что не является вариантом реакции на риск: a) Снижение или сохранение риска b) Переадресация риска c) Структура разбиения работ по этапам – верный ответ d) Участие в рисках
3. Сокращение времени работы над проектом достигается: a) сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути – верный ответ b) сокращением одного или большего количества произвольных действий (операций) проекта c) сокращением одного или большего количества действий (операций) на некритическом пути
4. Величина и количество резервов на случай непредвиденных обстоятельств не зависят от:

- а) "новизны" проекта б) неточности в оценках времени и затрат с) технических проблем д) размера бюджета проекта е) небольших изменений в масштабе ф) непредвиденных проблем
5. Зависят ли резервы управления от сметных резервов: а) Да б) Нет – верный ответ с) Зависят, но при определенных обстоятельствах
6. Какие риски не являются проектными: а) Риски расписания б) Бюджетные риски с) Ресурсные риски д) Операционные риски
7. Риски в расписании не включают следующие виды рисков: а) привлечение к работам неопытных сотрудников – верный ответ б) наличие задач с предварительными длительностями с) наличие задач со слишком короткой длительностью д) наличие слишком длинных задач, в которых задействовано большое количество ресурсов
8. Для какого из методов вычисления реальных сроков задач, вероятность достижения сроков является величиной постоянной: а) Метода критического пути б) ПЕРТ – верный ответ с) Метод моделирования Монте-Карло
9. Возможно ли использование метода ПЕРТ в среде MS Project 2010: а) Да б) Нет – верный ответ с) Возможно, но с некоторыми ограничениями

### **Практическое задание**

Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдутся в 8 млн руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн руб. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования 5 лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через 5 лет может составить 2 млн руб. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой — 10%. Стоит ли браться за реализацию проекта? 3. Для проекта вашей работы попробуйте определить основные эффекты и виды эффективности. Какими методами и на основании каких данных можно измерить эффективность вашего проекта?

**Самостоятельная работа:** CAD/CAM/CAE-системы, их возможности (на примере судостроения). Основные ограничения использования CAD/CAM-систем в российских условиях. Перспективы развития таких систем.

### **Список вопросов для самоконтроля**

1. Области применения и преимущества проектного управления?
2. Какие основные концепции УП?
3. Стандарты в области управления проектами (УП), возможность их применения в российских условиях.
4. Основные типы организационных структур: функциональная, матричная, проектная; их сходства и отличия.

5. Основные роли участников проектов. Разделение ответственности и полномочий: заказчик, спонсор, руководитель проекта, участник проекта.
6. Управление структурами проектов.
7. Проектный офис, управляющие комитеты, менеджер проекта.
8. Принципы корпоративной методологии и информационной системы управления проектами в компании.
9. Какие процессы относятся к инициации и управлению рисками в инновационных проектах и программах?
10. Постановки целей проекта для создания нового бизнеса?
11. Разделы Устава проекта; Разделы бизнес-плана проекта.
12. Назначение менеджера проекта, управление персоналом и взаимодействиями в комплексных проектах
13. Структура проекта, назначение ключевых ролей, планирование взаимодействия и коммуникаций.
14. Декомпозиция целей, построение иерархической структуры работ.
15. Разработка расписания, построение сетевой диаграммы и диаграммы Ганта.
16. Планирование ресурсов, разработка бюджета проекта.
17. Управление рисками и создание планов реагирования проекта.
18. Как определяется последовательность шагов процедуры планирования проекта?
19. Какие аспекты организации коммуникации внутри проекта обеспечивают эффективное распределение информации?
20. Контрактное и административное завершение.
21. Обсуждение результатов, извлеченные уроки и архив проекта.
22. Что такое PMBOK? Представьте системную модель управления проектами.
23. Критерии качества проекта.
24. Как определить удовлетворяет ли проект ожиданиям заказчика и как необходимо реагировать, если у заказчика изменились ожидания?
25. Как должно осуществляться планирование ресурсов по проекту?
26. Что включает в себя контроль стоимости?
27. Перечислите факторы, вызывающие изменения базового плана. Необходимо ли согласование изменений с участниками проекта?
28. Какая отчетная информация необходима для эффективных коммуникаций по проекту?
29. Что такое базовый стоимостной план проекта? Как он формируется?
30. Чем отличаются функции управления от областей знания?

31. Планирование расходов и контроль расходов базируются на одной и той же предметной области?
32. Какие процессы включает в себя управление качеством проекта?
33. Как определить, что проект удовлетворяет требованиям, ради которых он был предпринят?
34. Выбор организационной формы управления.
35. Исполнение и контроль проекта.
36. Цели и содержание процесса контроля проекта.
37. Отслеживание фактического выполнения работ.
38. Измерение прогресса и анализ результатов.
39. Корректирующие действия.
40. Управление изменениями.
41. Управление коммуникациями проекта.
42. Цели и принципы создания автоматизированной информационной системы управления проектом.
43. Структура и основные элементы информационной системы управления проектами.

**Методические материалы, позволяющие оценивать текущие знания, умения и навыки обучающихся**

**Критерии оценивания дискуссии**

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если он дал научно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если он дал убедительный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если он дал недостаточно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не дал никакого ответа на дискуссионный вопрос.

**Критерии оценивания докладов, рефератов и эссе**

1. Оценка «Отлично» выставляется студенту, если подготовлен научно обоснованный доклад на выбранную тему с анализом информации, выводами и предложениями.
2. Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если подготовлен доклад на выбранную тему в виде аналитической записки без выводов и предложений.
3. Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если подготовлена информация на выбранную тему без обоснования выводов и предложений.

4. Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если подготовлена информация, не соответствующая выбранной теме без выводов и предложений.

#### **Шкала оценивания при тестировании:**

1. «отлично» - 90-100% правильных ответов;
2. «хорошо» - 75-89% правильных ответов;
3. «удовлетворительно» - 60-74% правильных ответов;
4. «неудовлетворительно» - 59% и меньше правильных ответов.

При проведении тестирования, студенту запрещается пользоваться дополнительной литературой.

#### **Критерии оценивания результатов решения типовых практических задач**

Решение практических задач осуществляется с целью проверки уровня знаний, умений, владений, понимания студентом основных методов и законов изучаемой теории при решении конкретных практических задач, умения применять на практике полученных знаний.

Студенту объявляется условие задачи, решение которой он излагает устно.

#### **Шкала оценивания:**

1. «отлично» - студент ясно изложил условие задачи, решение обосновал точной ссылкой на изученный материал;
2. «хорошо» - студент ясно изложил условие задачи, но в обосновании решения имеются сомнения;
3. «удовлетворительно» - студент изложил условие задачи, но решение обосновал формулировками при неполном использовании понятийного аппарата дисциплины;

«неудовлетворительно» - студент не уяснил условие задачи, решение не обосновал.

При решении ситуационных задач разрешено пользоваться курсом лекций или учебниками.

#### **Критерии оценивания результатов решения ситуационных задач при текущем контроле**

1. «отлично» - студент ясно изложил условие задачи, решение обосновал точной ссылкой формулу, правило, закономерность, явление;
2. «хорошо» - студент ясно изложил условие задачи, но в обосновании решения имеются сомнения в точности ссылки на формулу, правило, закономерность, явление;
3. «удовлетворительно» - студент изложил условие задачи, но решение обосновал общей ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление;
4. «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие задачи, решение не обосновал ссылкой формулу, правило, закономерность, явление.



При решении ситуационных задач разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

## 4.2. Промежуточная аттестация

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	ПК-5.2 2 этап	Способность применять бизнес решения в управлении организацией.
ПК-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	ПК-6.2 2 этап	Способность собирать, анализировать и оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, выявлять актуальные проблемы управления.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.2. Способность применять бизнес решения в управлении организацией.	Способность управления стоимостью проекта, использования модели зрелости как универсального ориентира совершенствования управления бизнесом.	Демонстрирует способность к управлению стоимостью проекта, использует модель зрелости как универсальный ориентир совершенствования управления бизнесом.
ПК-6.2. Способность собирать, анализировать и оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, выявлять актуальные проблемы	Способность сформулировать актуальные проблемы риск-менеджмента и проектного менеджмента.	Формулирует актуальные проблемы риск-менеджмента и проектного менеджмента.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
управления.		

#### 4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

устный опрос.

#### 4.2.3. Типовые оценочные средства

##### Список вопросов для подготовки к зачету

1. Определение проекта.
2. Признаки, отличающие проектную деятельность от операционной (обычной)
3. Исторические этапы развития управления проектами (основные вехи)
4. Связь управления проектами со стратегическим управлением
5. Соотношение терминов «Программа», «Проект», «Портфель проектов»
6. Содержание проекта и его рамки
7. Жизненный цикл проекта (перечислить основные фазы)
8. Перечислить области знаний управления проектами
9. Основные процессы управления проектом
10. Основные группы участников проекта, их роли
11. Цели, назначение и виды планов при управлении проектами.
12. Технология сетевого планирования в управлении проектами.
13. Стрелочные диаграммы и диаграммы предшествования, их отличия, применение в информационных системах управления проектами.
14. Методы определения продолжительности работ в проекте.
15. Перечислить типы и параметры работ в проекте
16. Определение взаимосвязей операций в проекте, типы связей, их смысл
17. Метод критического пути. Применение при управлении проектом.
18. Метод PERT. Основные характеристики и область применения
19. Календарное планирование в управлении проектами.
20. Планирование затрат и методы разработки бюджета проекта.
21. Методы определения стоимости работ в проекте.
22. Информационные системы управления проектами, возможности, место в системе управления проектами в организации
23. Организационная структура управления проектами, Основные типы структур.

24. Управление стоимостью проекта по методике «освоенного объема» EVM. Основные показатели. Их интерпретация.
25. Управление стоимостью проекта по методике «освоенного объема» EVM. Основные прогнозы. Их интерпретация.
26. Модель организационной зрелости управления проектами ОРМЗ
27. Модель зрелости управления стоимостью проекта по методике «освоенного объема» EVM<sup>3</sup>

### **4.3.Методические материалы**

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности промежуточной аттестации, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **Процедура проведения зачета**

Промежуточная аттестация определяет степень достижения учебных целей и проводится в форме зачета или зачёта с оценкой. Зачёт проводится устно по контрольным вопросам. При выведении аттестационной отметки обязательно учитываются результаты текущего контроля и самостоятельной работы обучающегося. Текущий контроль успеваемости осуществляется во время проведения семинаров посредством проведения устных (или письменных по решению преподавателя) опросов обучающихся. Содержание оценочного средства- вопросы к зачету. Время, отведенное на процедуру – 20 минут. Результаты оглашаются по окончании опроса. Каждому студенту выдается свой собственный, узко сформулированный вопрос. Ответ должен быть четким и кратким, содержащим все основные характеристики описываемого понятия, института, категории.

#### **Шкала оценивания**

<b>Зачет</b>	<p>Демонстрирует способность к управлению стоимостью проекта, использует модель зрелости как универсальный ориентир совершенствования управления бизнесом.</p> <p>Формулирует актуальные проблемы риск-менеджмента и проектного менеджмента.</p> <p>Студент демонстрирует способность применять бизнес решения в управлении организацией, собирать, анализировать и оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, выявлять актуальные проблемы управления.</p>
<b>Незачет</b>	<p>Не демонстрирует способность к управлению стоимостью проекта, не использует модель зрелости как универсальный ориентир совершенствования управления бизнесом.</p> <p>Не формулирует актуальные проблемы риск-менеджмента и проектного менеджмента.</p> <p>Студент не демонстрирует способность применять бизнес решения в</p>

	управлении организацией, собирать, анализировать и оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, выявлять актуальные проблемы управления.
--	---

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации студентам по изучению дисциплины**

Самостоятельная работа – крайне важный элемент подготовки студентов в процессе обучения. Получить всесторонние знания, ограничиваясь при этом только прослушиванием лекций и посещением семинарских занятий, невозможно.

Кроме того, понятийный аппарат курса разнообразен, объемов, что требует специальной работы для их усвоения. Важным условием успешной самостоятельной работы студентов являются консультации преподавателя и тщательная подготовка к практическим занятиям. Цель самостоятельной работы студента по изучению учебного материала – формирование навыков самостоятельного отбора и изучения учебной литературы, интернет-источников, материалов периодических изданий, их анализа и осмысления. В результате этой работы студенты должны научиться понимать логику научного исследования, критически анализировать существующие в научной литературе точки зрения и на этой основе формировать собственную позицию по рассматриваемому вопросу.

#### **Самоподготовка к практическим занятиям**

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументированно их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных экономических категорий, проблемных

аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития.

### **Методические указания по выполнению рефератов, докладов**

В работе должны быть изложены актуальность выбранной темы, его современное состояние, проблемы и подходы к их решению. В работе должен быть изложено авторское видение исследуемой проблемы и возможные пути ее решения. При необходимости должны быть выполнены аналитические расчеты, подтверждающие позицию автора, и раскрывающие эффективность предлагаемых решений.

Структура реферата, доклада:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание, в котором указываются названия всех разделов реферата и соответствующие номера страниц;
- 3) введение объемом 1-2 страницы;
- 4) основная часть реферата, которая может состоять из нескольких разделов и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе;
- 5) заключение, которое содержит главные выводы и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении;
- 6) приложение, включающее графики, таблицы, расчеты;
- 7) библиография (список литературы), где указывается реально использованная для написания реферата литература.

Объем реферата, доклада составляет 10-18 страниц. Работа выполняется на одной стороне листа формата А4. По обеим сторонам листа оставляются поля, рекомендуется шрифт 12-14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в содержании.

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии (научным обсуждениям)**

Дискуссия представляет собой обсуждение заданной темы. Требуется проявить логику изложения материала, представить аргументацию, ответить на вопросы участников дискуссии.

Участвуя в дискуссии студентам следует высказываться свободно и открыто, не оглядываясь на авторитеты и устоявшиеся мнения, критично оценивать рассматриваемый материал, указывать на нечетко или непонятно сформулированные позиции, противоречия, замеченные при ознакомлении с тем или иным источником информации. При этом критика должна быть аргументированной и конструктивной. Студенту необходимо высказать именно собственную точку зрения, свое согласие или несогласие с имеющимися позициями и высказываниями по данному вопросу. Дискуссия не предполагает простого изложения полученных сведений. Участие в дискуссии быть должно быть основано на предварительном изучении обсуждаемого вопроса.

При подготовке к дискуссии необходимо внимательно прочесть вопрос и подготовить аргументированные суждения.

### **Кейсы (ситуационные задачи)**

Кейсы представляют собой особую технику обучения, использующую описание реальных управленческих ситуаций. Кейсы базируются на фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Для решения кейсов необходимо внимательно изучить условия, вспомнить теоретический материал по изучаемой теме, проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные варианты решения и выбрать лучший из них. Чем более аргументировано и обоснованно предлагаемое решение, тем легче отстаивать свою точку зрения в ходе проведения практического занятия или разбора решений

### **Тестовые задания**

Решение тестовых заданий проводится в течение изучения дисциплины.

Преподаватель должен определить студентам исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, нормативные акты и теоретические источники для подготовки.

Каждому студенту отводится на тестирование время, соответствующее количеству тестовых заданий. До окончания теста студент может еще раз просмотреть все свои ответы на задания и при необходимости внести коррективы.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.

### **Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации**

При подготовке к промежуточной аттестации ознакомьтесь со списком представленных вопросов. Формулируйте ответ с точки зрения применения различных методов анализа

данных. Необходимо дать аргументированный ответ, подтверждающий уровень освоения компетенции.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

1. Ким Хелдман Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс] / Хелдман Ким. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 352 с. — 978-5-4488-0080-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63809.html>

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Первушин, В.А. Практика управления инновационными проектами: учебное пособие. [Электронный ресурс] : Учебные пособия — Электрон. дан. — М. : Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014 <http://e.lanbook.com/book/74942>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Пирумов С.С. Управление проектами: рабочая тетрадь в электронном виде

Слушатели выполняют домашнее задание, заключающееся в том, что для любого простого проекта из их личного опыта они разрабатывают иерархическую структуру работ ИСР и сетевую диаграмму АОА или АОН.

### **6.4 Нормативные правовые документы.**

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®), Третье издание, Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004, (ISBN: 1-930699-77-8 – издание на русском языке).

2. Руководство к своду знаний по управлению проектами. PMBOK Guide, Редакция 2000 года. Изд. p.m.Office. 2004 г.

### **6.5. Интернет-ресурсы.**

Не предусмотрено.

### **6.6. Иные источники**

1. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности: практическое пособие/ Под ред. Ю.Л. Лапыгина. – Москва: Издательство «Омега-Л», 2007.

2. Хорин Г. Моя первая книга об управлении проектами / Пер. с англ. Ю.Н. Скороход. – М.: Эксмо, 2006.

3. О'Коннэл Ф., Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля. 3-е издание. Пер.с англ. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2005.
4. Литке Ханс-Д. Управление проектами / Пер. с нем. М.Э. Рёш. – 2-е изд., М.: Омега-Л, 2007.
5. Ньюэлл М., Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена / Пер. с англ. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2006.
6. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
7. CAM\_IM-95-20.doc 5/16/2005 2:49 PM Prep By: Cj Plummer-Wooley 2-7309 \*1
8. EVM Policy Letter 3-7-05, Revision to DoD Earned Value Management Policy, The

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

**Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <https://dlib.eastview.com> - East View Information Services, Inc. Коллекции электронных научных и практических журналов.
5. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.

**Список учебно-лабораторного оборудования**

Аудитории оснащены пластиковой доской, интерактивной доской, стационарным компьютером и LCD-проектором (проводкой под подключение компьютера).