

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

Институт общественных наук
(наименование института (факультета))
Прикладных информационных технологий
(наименование кафедры)

Утверждена
решением кафедры Прикладных
информационных технологий ИОН
РАНХиГС
Протокол № 3
от «25» ноября 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09. Методы управления проектами
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки (специальности))

"Digital design в менеджменте (информационно-аналитический менеджмент)"
программа магистратуры

Магистр
квалификация

очная
форма(ы) обучения

Год набора - 2021

Москва, 2020 г.

Автор–составитель:

Профессор, док. техн. наук, профессор кафедры прикладных информационных
(ученое звание, ученая степень, должность) (наименование кафедры)

технологий

Пранов Б.М.

(Ф.И.О.)

Доцент, док. техн. наук, доцент кафедры прикладных информационных

(ученое звание, ученая степень, должность)

(наименование кафедры)

технологий

Еремеев А.В.

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой прикладных ИТ к.т.н.

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание)

Голосов П.Е.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4.
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	14
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	28
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	30
6.1. Основная литература.....	30
6.2. Дополнительная литература.....	30
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	
6.4. Интернет-ресурсы.....	30
6.5. Иные источники.....	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	31

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.9 «Методы управления проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	Владеть навыками управления проектами и сетями
ПК-2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2	Уметь разрабатывать стратегии развития компании

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

ОТФ/ТФ <i>(при наличии профстандарта)/</i> профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения
Управление группой менеджеров продуктов - С/05.6	ПК-1.2	на уровне знаний: знать особенности управления организациями, подразделениями и группами сотрудников
		на уровне умений: уметь сравнивать различные стратегии и программы управления организациями,

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения
		подразделениями и группами (командами) сотрудников
		на уровне навыков: владеть навыками управления проектами и сетями
С/01.8 -Управление стратегией ИТ	ПК-2.2	на уровне знаний: -знать современные рыночные стратегии оптимизации развития компании на уровне умений: - уметь разрабатывать стратегии развития компании; на уровне навыков: - владеть методами стратегического и операционного управления компанией

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.9 «Методы управления проектами» составляет 4 зачётные единицы (144 часа). Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

очная форма обучения:

- лекции (контактная работа, аудиторно) – 12 часов
- практические занятия (контактная работа, аудиторно) –12 ч;
- лабораторные занятия (контактная работа, аудиторно) –12 ч;
- самостоятельная работа (с применением ДОТ) –70 ч.;
- консультация – не менее 2 ч;
- форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен

2.2. Место дисциплины в структуре ОП ВО В соответствии с учебным планом, дисциплина Б1.В.ОД.9 «Методы управления проектами» входит в состав дисциплин части, формируемой участниками образовательных отношений и изучается в ___3_ семестре 2 курса в соответствии с учебным планом одновременно с дисциплинами Б1.О.02 «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы», Б1.В.ДВ.03.01 «Обработка экспериментальных данных», Б1.В.09 «Методы управления проектами»; после дисциплин _ Б1.В.ДВ.5 «Управление разработкой интернет проектов», Б1.В.ДВ.04.02 «Введение в методы искусственного интеллекта», Б1.В.ДВ.02.02 «Проектирование в социально-экономической сфере».

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	Формат проведения
Практические /лабораторные занятия	Контактные аудиторные часы
Контролируемая самостоятельная работа	С применением ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ДОТ
Промежуточная аттестация	Контактная аудиторная работа
Написание эссе	С применением ДОТ
Формы текущего контроля	Формат проведения
Ответ на практическом занятии	Контактная аудиторная работа

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Очная форма обучения

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР		
			Л	ЛР	ПЗ	КСР			
Очная форма обучения									
Тема 1	Сущность управления проектами, основные понятия и модели проектного менеджмента. Управление программами и портфелями проектов	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д	
Тема 2	Жизненный цикл проекта. Субъекты и	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
	объекты проектной деятельности. Организационная структура управления проектами							
Тема 3	Инициация и планирование проекта. Управление предметной областью проекта	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Тема 4	Управление проектом по временным параметрам. Сетевые модели	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Тема 5	Управление стоимостью и коммуникациями проекта.	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Тема 6	Документооборот и информационные системы в проекте. Стандарты в управлении проектами	12	1	1	1	3	2	О,Э,Д
Тема 7	Управление качеством проекта	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Тема 8	Риски проектной деятельности и управление рисками	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Тема 9	Реализация, мониторинг и контроль проекта	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Тема 10	Управление изменениями в проекте	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Тема 11	Формирование команды проекта. Функции менеджера проекта	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Тема 12	Завершение проекта. Критерии успешности проекта	12	1	1	1	3	6	О,Э,Д
Консультация								
Промежуточная аттестация							4	Экзамен
Всего:		144/4	12	12	12	36	72	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), дискуссия (Д).

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность управления проектами, основные понятия и модели проектного менеджмента. Управление программами и портфелями проектов.

Сущность управления проектами, основные понятия и модели проектного менеджмента. Управление программами и портфелями проектов. Понятие и признаки проекта, отличие управления проектами (УП) от других видов управления. Основные положения современной концепции управления проектами, интеграция стратегии организации и проектного управления. Сущность и содержание управления проектами, особенности проектного управления и его отличие от традиционного подхода к управлению организационными системами. Разновидности и классификация типов проектов. Миссия, цели и стратегия проекта. Системное представление управления проектами, основные модели. Жизненный цикл проекта и выбор модели управления проектами. Результаты проекта. Основные управляемые параметры проекта. Критические факторы успеха проекта. История развития управления проектами (УП), предпосылки развития методов управления проектами. Место и роль УП в современном обществе, перспективы применения методов УП. Проблемы развития проектного управления как теоретической и профессиональной области. Макроэкономические факторы формирования УП. Развитие методологии УП за рубежом. Появление и распространение УП в России, основные этапы. Международные и российские профессиональные организации в области управления проектами. Современная концепция управления проектами. Основные направления развития методологии управления проектами в 21 веке: научные, технологические, технические, организационные предпосылки. Возможности, перспективы и сферы использования проектного управления. Понятие программы и портфеля проектов. Отличие и взаимосвязи управления программами и портфелями проектов от управления проектами. Жизненный цикл управления портфелем проектов. Методы мультипроектного управления. Взаимосвязь управления портфелями со стратегией компании. Процессы управления портфелями. Процессы выравнивания портфеля (идентификация, категоризация, оценка, выбор, приоритетизация, балансировка, утверждение). Процессы мониторинга портфеля (предоставление отчетности, отслеживание и управление стратегическими изменениями). Показатели, характеризующие эффективность программы (портфеля) проектов. Влияние реализации программ и портфелей на стратегические цели организации. Доходность портфеля, рентабельность инвестиций. Эффекты от объединения проектов в программы и портфели. Разработка и исследование математических моделей управления портфелями проектов с использованием подходов и результатов теории игр, системного анализа и исследования операций.

Тема 2. Жизненный цикл проекта. Субъекты и объекты проектной деятельности. Организационная структура управления проектами.

Жизненный цикл проекта. Субъекты и объекты проектной деятельности. Организационная структура управления проектами. Жизненный цикл и фазы проекта: начальная, промежуточные, конечная. Обобщенный жизненный цикл проекта: концепция (предложение и инициация), разработка (проектирование и экспертиза), реализация (выполнение и контроль), завершение (окончание и закрытие). Участники проектной деятельности. Состав участников проекта. Руководитель проекта. Объекты управления: проекты, программы, портфели проектов, организации, предприятия, фазы цикла управления. Характеристика объектов управления: проект, программа, портфель проектов. Субъекты управления: инвестор, заказчик, подрядчик, команда проекта и др. Стейкхолдеры проекта - группы влияния. Понятие «среды», ее значение для проекта. Окружение проекта. Внешняя и внутренняя среда проекта. Внутренние переменные факторы проекта, их взаимосвязь. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия на

проект. Основы организации управления проектом. Организационные структуры управления, их особенности. Сущность организации управления проектом. Типы структур управления проектами в организации: проектная, матричная, организационно-функциональная структуры. Смешанная структура управления. Преимущества и недостатки проектной, матричной, организационно-функциональной структур. Математические основы управления проектами. Динамическое программирование как теоретическая основа разработки информационных моделей проекта. Методы логического контроля корректности ввода данных. Офис управления проектом и его место в организационной структуре. Организационно-динамические структуры управления проектом. Функционально-организационная модель управления проектом. Организационный инструментарий управления проектом (сетевые матрицы процессов принятия решений, матрицы разделения задач управления проектом, информационно-технологические модели процессов управления проектами).

Тема 3. Инициация и планирование проекта. Управление предметной областью проекта.

Инициация и планирование проекта. Управление предметной областью проекта. Инициация и разработка концепции проекта. Сущность инициации проекта как начальной стадии процесса управления проектом. Основные задачи и процедуры инициации проекта. Разработка концепции проекта: анализ проблемы и потребности в проекте; сбор исходных данных; определение целей и задач проекта; разработка концепций по отдельным функциям управления проектами. Рассмотрение и утверждение концепции. Принятие решения о начале проекта (о начале следующей фазы проекта). Определение и назначение управляющего проектом. Документы, необходимые для инициации проекта. Составление технико-экономического обоснования, бизнес-план проекта. Понятие бизнес-плана. Технология разработки бизнес- плана проекта. Структура и требования к содержанию разделов бизнес-плана: российские и зарубежные стандарты бизнес- планирования. Особенности разработки отдельных разделов: маркетинговый анализ, организационный план, план производства, финансовый план. Роль качества исходных данных для разработки бизнес-плана. Понятие бюджета проекта. Характеристика процесса планирования. Планирование предметной области. Календарное планирование работ проекта. Планирование стоимости и финансирования. Планирование качества. Организационное планирование. Планирование коммуникаций. Планирование рисков. Планирование прочих компонентов проекта. Декомпозиция проекта. Управление основными параметрами проекта: требованиями, конфигурацией, составом работ. Структурная декомпозиция работ; критерии оценки результатов; организационное планирование; разработка плана управления предметной областью; определение объектов и точек контроля. Распределение функциональных обязанностей и ответственности; матрица ответственности. Установление системы отчетности и контроля реализации проекта, формирование отчетности, запросы на изменение. Анализ состояния и регулирование предметной области проекта: анализ текущего состояния; прогнозирование состояния и результатов корректирующих воздействий; внесение изменений. Завершение управления предметной областью проекта.

Тема 4. Управление проектом по временным параметрам. Сетевые модели.

Управление проектом по временным параметрам. Сетевые модели Идентификация работ и ресурсов. Обоснование продолжительности работ и потребности в ресурсах. Связи между работами. Группы работ и ресурсов. Управление продолжительностью работ проекта. Календарное планирование как основной элемент управления: календарный график, линейные диаграммы, циклограммы, сетевые графики. Анализ календарного графика работ. Контроль реализации проекта. Контроль и анализ сроков окончания работ и общей продолжительности работ. Анализ объема выполнения работ

по отношению к потраченному времени. Пересмотр оценок длительности работ и определение причин отклонений по временным параметрам. Основные понятия и элементы сетевых моделей, правила построения. Определение работ критического пути. Методы расчета сетевой модели, многоцелевые сетевые модели. Оптимизация сетевых моделей по срокам и стоимости. Математическое обеспечение управления проектами на базе сетевого моделирования (построение сетевых моделей разных типов, составление календарных графиков выполнения работ и оптимизация комплекса работ сети по времени, распределение ресурсов в сети: одномерные и многомерные задачи управления работами проекта). Содержание деятельности менеджера проекта по выполнению сетевого плана. Согласование и утверждение сетевого плана.

Тема 5. Управление стоимостью и коммуникациями проекта.

Управление стоимостными параметрами проекта. Контроль стоимости проекта. Определение отклонений в графике работ и стоимости. Прогнозирование затрат на окончание проекта. Отчет по затратам проекта. Выработка решений и мероприятий по корректированию и предупреждению изменения стоимости реализации проекта. Требования к финансовому планированию и анализу. Законодательная основа финансового планирования и анализа. Процесс управления стоимостью и финансированием проекта. Разработка концепции управления стоимостью и финансированием проекта. Планирование стоимости и финансирования в проекте. Организация и контроль выполнения проекта по стоимости. Анализ состояния и регулирования стоимости создания проекта. Распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте. Учет фактических затрат в проекте. Формирование отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта. Управление коммуникациями проекта. Сбор и распределение информации о ходе проекта. Отчетность о выполнении проекта и документирование хода работ. Анализ и контроль функционирования информационной системы управления проектом. Источники данных: опыт выполнения аналогичных проектов, опыт других организаций, технологические карты, нормирование работ, имитационное моделирование технологических процессов, экспертная оценка. Преимущества и недостатки различных источников, практические рекомендации по их выбору. Планирование коммуникаций, распределение информации, предоставление отчетности об исполнении проекта и административное завершение. Требования к коммуникациям, исходя из информационных потребностей участников проекта. Выбор и обоснование методов и средств работы с информацией. Формализация процедур сбора, передачи, хранения и отображения информации. Информационная поддержка выполнения проекта. Анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией.

Тема 6. Документооборот и информационные системы в проекте. Стандарты в управлении проектами.

Документооборот в управлении проектами. Информационная система управления проектами (ИСУП) и её программное обеспечение. Сравнительный анализ программного обеспечения для управления проектами и критерии его выбора. Выбор программного обеспечения. Профессиональные программные продукты. Программное обеспечение для составления сметной документации и др. Автоматизированные системы, представленные на российском рынке, анализ возможностей и сравнительные характеристики MS Project, Primavera, Spider Project и др. Основные этапы внедрения программного продукта: проведение обучения и консультаций, отработка документации, пилотное использование. Понятие стандарта в управлении проектами. Международные стандарты в управлении проектами. Стандарты ICB, IPMA, PMBoK. Системная модель управления проектами. Сравнительный анализ стандартов и

подходов к рассмотрению управления проектами. Сертификация специалистов в области управления проектами и требования к квалификации: сертификация PMI, IPMA. Национальные подходы к сертификации.

Тема 7. Управление качеством проекта.

Управление качеством как процесс, охватывающий все стадии жизненного цикла проекта; планирование, обеспечение, контроль качества. Стороны и элементы проекта, включаемые в процессы управления качеством: проектные, организационные и управленческие решения; материалы, сырье, оборудование и т.п.; качество выполнения работ проекта; качество полученных результатов (продуктов, услуг). Учет потребностей заказчика и иных участников проекта, политики и стратегии качества родительской (материнской) организации. Стадии управления качеством проекта: разработка концепции и инициация управления качеством; планирование качества; организация и осуществление контроля качества; анализ состояния и обеспечения качества; завершение управления качеством. Связь управления качеством с другими функциональными областями управления проектом. Системный подход в управлении качеством. Менеджмент качества проекта, современные тенденции управления качеством в проектах. Планирование качества. Анализ состояния и обеспечение качества. Обеспечение и контроль качества. Организация контроля качества проекта (методы, организационные структуры управления качеством проекта, документы). Основные инструменты управления качеством. Сертификация продукции проекта. Планирование качества как идентификация стандартов качества, соответствующих конкретному проекту и выбор путей реализации стандартов качества. Планирование качества, основные составляющие — показатели, методы и средства оценки качества, технические спецификации, перечень объектов контроля, связи с другими процессами. Информация, необходимая для разработки плана (политика и стратегия в области качества; документ, определяющий предметную область проекта; описание продукта и др.). Политика в области качества: цели и задачи, критерии успеха и неудач, ограничения и допущения. Интеграция функций обеспечения качества: результаты, стоимость, время. Методы и средства планирования качества: анализ выгод/затрат, сравнительный анализ, диаграмма Исикавы, система управления качеством. Условие превышения доходов над затратами как критерий выбора альтернативы обеспечения качества. Функционально-стоимостной анализ, функционально-физический анализ. Структурирование функций качества. Анализ последствий и причин отказов. Анализ доходов и затрат на качество. Анализ ценности и стоимости качества (анализ цепочек создания стоимости и ценности). Процессы и продукты (услуги) как объекты контроля качества. Контроль качества как определение соответствия получаемых результатов нормативам. Определение причин несоответствия процессов и продуктов установленным требованиям. Процедуры контроля: техническая поддержка контроля, реализация контроля, составление отчетов для оценки результатов. Методы и средства контроля: измерения, обследование и тестирование; анализ статистических выборок из генеральной совокупности; диаграммы Парето и гистограммы; контрольные карты. Статистическая выборка как способ уменьшения затрат на контроль. Диаграммы и гистограммы как способы наглядного представления данных для определения несоответствий и их причин. Контрольные карты как способ предотвращения появления несоответствий, контроля хода процесса во времени.

Тема 8. Риски проектной деятельности и управление рисками.

Выявление и идентификация предполагаемых рисков. Алгоритм анализа рисков, качественная и количественная оценка рисков проекта. Организация работ по анализу рисков в проекте. Виды снижения рисков и минимизации их последствий. Организация работ по управлению рисками проекта. Контроль реализации мероприятий по минимизации рисков и оценка эффективности методов снижения рисков. Качественный

анализ рисков: определение вероятности и воздействия рисков, матрицы вероятности и последствий, срочность рисков. Количественный анализ рисков. Распределение рисков между участниками проекта в соответствии с их функциями, долей участия и ответственностью. Определение изменений для внесения их в проектные решения с целью снижения риска (в предметную область проекта; сметы, бюджет проекта; расписание, графики работ по проекту; спецификации и требования к качеству элементов проекта). Сбор информации по управлению рисками проекта. Пересмотр рисков. Аудит рисков. Анализ отклонений и трендов. Техническое измерение исполнения. Анализ резервов. Подготовка предложений по внесению корректирующих изменений в проект. Эффективность управления рисками в проектах. Виды рисков, связанных с выполнением инвестиционных проектов. Риски, поддающиеся управлению на фазе реализации проекта. Технологические, финансовые, кадровые риски. Методы их минимизации в процессе планирования и преодоления в процессе реализации проекта. Выбор стратегии управления рисками в зависимости от обстоятельств, связанных с конкретным проектом. Теоретико-игровая трактовка стратегий управления рисками. Управление ответственностью, связанной с рисками. Построение моделей экономической эффективности проекта. Исходные данные для расчета проекта. Показатели эффективности инвестиционных проектов и методов их расчета. Методы расчета инвестиционных затрат. Методы расчета эксплуатационных расходов, доходы по проекту и эффектообразующие факторы. Дисконтирование денежных потоков, учет инфляции и рисков в расчете инвестиционных проектов.

Тема 9. Реализация, мониторинг и контроль проекта.

Реализация проекта. Организация мониторинга, контроля, анализа выполнения проекта. Анализ основных и вспомогательных процессов проекта. Мониторинг прогресса проекта, критерии и сбор данных для контроля. Цели и содержание технологического процесса мониторинга. Пересмотр плана с учётом фактической ситуации. Поиск резервов. Оперативное управление ресурсами. Интерфейсные и технологические решения поддержки мониторинга. Взаимодействие менеджеров различного уровня в процессе мониторинга проекта и оперативного пересмотра плана. Принятие управленческих решений в ходе выполнения проекта. Характеристика процесса организации и контроля выполнения проекта. Инструментарий контроля выполнения проекта по временным параметрам. Организация и контроль выполнения проекта по стоимости. Использование методологии освоенного объема. Методы оценки освоенного объема. Характеристика процесса анализа и регулирования. Анализ состояния и регулирования предметной области проекта. Анализ и регулирование проекта по временным параметрам. Анализ рисков. Анализ деятельности и развития команды проекта. Анализ коммуникаций при выполнении проекта. Контроль и регулирование контрактов. Анализ, интеграция и регулирование изменений в проекте. Отчетность по реализации проекта. Методы и средства контроля.

Тема 10. Управление изменениями в проекте.

Планирование и прогнозирование изменений. Определение отклонений в графике работ и стоимости. Внесение изменений в проект, управление изменениями. Прогнозирование затрат на окончание проекта. Отчет по затратам проекта. Выработка решений и мероприятий корректирующего и предупреждающего воздействия на стоимостные параметры проекта. Процесс внесения изменений. Контроль осуществления изменений в проекте и процесса реализации проекта в целом. Технология управления проектами PERT, её особенности по сравнению с СРМ. Виды проектов, требующих применения технологии PERT для управления ими. Предпосылки реализации технологии PERT. Организационные и технические условия использования технологии PERT. Оценка продолжительности

работ проекта в условиях неопределенности - метод PERT. Метод GERT и область его применения.

Тема 11. Формирование команды проекта. Функции менеджера проекта.

Формирование команды проекта. Определение квалификационного и численного состава команды проекта. Организационные диаграммы и назначения по проекту. Поиск и отбор кандидатур, прием на работу и увольнение. Планирование и распределение работников по рабочим местам. Создание необходимых условий и рабочей атмосферы для коллективной работы. Состав команды проекта, ее основные характеристики. Организационные аспекты и этапы формирования команды. Организационная культура команды. Менеджер проекта, его роль и функции в проекте. Обязанности, права и ответственности менеджера проекта. Основы профессионального мастерства менеджера проекта. Квалификация и сертификация менеджера проекта. Этический кодекс управляющего проектом. Управление системой участников и командой проекта. Взаимодействие участников при реализации проекта. Лидерство в управлении проектами. Стили руководства. Принципы формирования команды проекта. Функциональные роли. Требования к членам команды проекта. Управление конфликтными ситуациями в проекте. Предупреждение и разрешение конфликтов в команде проекта. Стили разрешения конфликтов. Координация деятельности всех участников проекта. Организация совместной работы команды в ходе проекта (целевые и поддерживающие процессы). Эффективность команды проекта. Мотивация в проекте, материальные и нематериальные способы мотивации. Цели развития команды проекта. Организация обучения и повышение квалификации, определение ответственности. Операции по укреплению команды.

Тема 12. Завершение проекта. Критерии успешности проекта.

Завершение проекта. Характеристика процесса закрытия проекта. Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком. Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта. Завершение управления предметной областью проекта. Закрытие управления проектом по временным параметрам. Завершение управления проектами по стоимости и финансам. Завершение управления качеством в проекте. Завершение управления рисками в проекте. Завершение управления персоналом в проекте. Завершение управления коммуникациями в проекте. Завершение управления изменениями в проекте. Построение моделей экономической эффективности проекта. Исходные данные для расчета проекта. Показатели эффективности инвестиционных проектов и методов их расчета. Методы расчета инвестиционных затрат. Методы расчета эксплуатационных расходов, доходы по проекту и эффектообразующие факторы. Дисконтирование денежных потоков, учет инфляции и рисков в расчете инвестиционных проектов. Определение степени выполнения проекта по стоимостным показателям (осуществляется на основе анализа фактических затрат и сметной стоимости выполненных работ). Анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета. Отклонения по стоимости, отклонения по срокам. Анализ различных факторов, влияющих на позитивные и негативные отклонения. Метод освоенного объема. Анализ эффективности исполнения проекта. Измерение эффективности. Финансовый отчет об исполнении проекта. Проверка отчетности. Закрытие контрактов. Подведение итогов выполнения всех работ проекта. Решение конфликтов и споров по результатам проекта. Архивирование документов по проекту. Извлечение уроков. Результаты проекта. Анализ и оценка результатов управления проектом. Оценка результатов проекта. Критические факторы успеха проекта.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся эссе. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6.

№	Тема и / или раздел	Методы текущего контроля успеваемости в аудитории	Методы текущего контроля успеваемости с применением ДОТ
1.	Сущность управления проектами, основные понятия и модели проектного менеджмента. Управление программами и портфелями проектов	Опрос, дискуссия	Эссе
2.	Жизненный цикл проекта. Субъекты и объекты проектной деятельности. Организационная структура управления проектами	Опрос, дискуссия	Эссе
3.	Инициация и планирование проекта. Управление предметной областью проекта	Опрос, дискуссия	Эссе
4	Управление проектом по временным параметрам. Сетевые модели	Опрос, дискуссия	Эссе
5	Управление стоимостью и коммуникациями проекта.	Опрос, дискуссия	Эссе
6	Документооборот и информационные системы в проекте. Стандарты в управлении проектами	Опрос, дискуссия	Эссе
7	Управление качеством проекта	Опрос, дискуссия	Эссе
8	Риски проектной деятельности и управление рисками	Опрос, дискуссия	Эссе
9	Реализация, мониторинг и контроль проекта	Опрос, дискуссия	Эссе
10	Управление изменениями в проекте	Опрос, дискуссия	Эссе
11	Формирование команды проекта. Функции менеджера проекта	Опрос, дискуссия	Эссе
12	Завершение проекта. Критерии успешности проекта	Опрос, дискуссия	Эссе

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.2.1. Типовые оценочные материалы

Типовые оценочные материалы по теме 1

Типовые вопросы опроса

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проектами.
2. Эволюция развития методов управления проектами за рубежом.
3. Этапы развития управления проектами в России.
4. Определение термина «Проект». Отличительные признаки проекта.

5. Типы проектов.
6. Жизненный цикл проекта.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.
9. Процессы и области знаний управления проектами.
10. Инициация и разработка концепции проекта.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Типовые вопросы опроса

1. Цели проекта. Формирование идеи проекта.
2. Предынвестиционные исследования.
3. Проектный анализ, его структура и назначение.
4. Категории и виды эффективности проекта.
5. Схема оценки эффективности проекта.
6. Критерии эффективности проекта.
7. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
8. Виды планов. Принципы планирования.
9. Основные и вспомогательные процедуры планирования.
10. Планирование содержания проекта.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Типовые вопросы опроса

1. Структуризация проекта: принципы и последовательность.
2. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
3. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.
4. Материально-техническая подготовка проекта.
5. Закупки и поставки. Структура задач МТП.
6. Подрядные торги и контракты.
7. Управление интеграцией проекта.
8. Управление содержанием проекта.
9. Управление временем проекта.
10. Сетевые модели как инструмент планирования (назначение, общие понятия).

Типовые оценочные материалы по теме 4

Типовые вопросы опроса

1. Структуризация проекта: принципы и последовательность.

2. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
3. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.
4. Материально-техническая подготовка проекта.
5. Закупки и поставки. Структура задач МТП.
6. Подрядные торги и контракты.
7. Управление интеграцией проекта.
8. Управление содержанием проекта.
9. Управление временем проекта.
10. Сетевые модели как инструмент планирования (назначение, общие понятия).

Типовые оценочные материалы по теме 5

Типовые вопросы опроса

1. Календарные планы как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
2. Метод PERT.
3. Метод GERT.
4. Корректировка сетевого графика.
5. Управление расписанием.
6. Назначение, типы и порядок разработки смет.
7. Структура сметной стоимости и методы ее определения.
8. Бюджетирование проекта.
9. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость.

Типовые оценочные материалы по теме 6

Типовые вопросы опроса

1. Преимущества и недостатки оргструктур управления проектом.
2. Роль проектной команды в осуществлении проекта и этапы ее создания.
3. Стили поведения людей и стратегия их использования.
4. Стили руководства и лидерства.
5. Проектный офис (назначение, функции).
6. Цель, назначение и методы контроля проекта.
7. Процессы контроля.
8. Технология управления изменениями.
9. Контроль стоимости проекта.
10. Традиционный метод контроля и метод освоенного объема.
11. Оценка текущего статуса проекта и прогнозирование изменений.
12. Методы, задачи и виды контроля.
13. Управление коммуникациями в проекте.
14. Управление завершением проекта.

Типовые оценочные материалы по теме 7

Типовые вопросы опроса

1. Сущность дисциплины «Методы управления проектами». Ключевые характеристики проекта.
2. История управления проектами. Международные стандарты в управлении проектами.
3. Объекты и субъекты управления проектами; окружение проекта.
4. Лидерство в управлении проектами, принципы формирования команды проекта.
5. Жизненный цикл проекта и его характеристики.
6. Типы структур управления проектами в организации: проектная, матричная, организационно-функциональная структуры.
7. Системная модель управления проектами.
8. Понятие программы и портфеля проектов. Жизненный цикл управления портфелем проектов.
9. Оптимизация программы или портфеля проектов с учетом имеющихся ограничений.
10. Оценка сбалансированности программы (портфеля) проектов. Критерии сбалансированности.

Типовые оценочные материалы по теме 8

Типовые вопросы опроса

1. Оценка рисков реализации программы (портфеля).
2. Факторы внешней и внутренней среды предприятия и их воздействие на риски проекта.
3. Влияние рисков на параметры проекта.
4. Распределение рисков между участниками проекта в соответствии с их функциями, долей участия и ответственностью.
5. Определение изменений для внесения их в проектные решения с целью снижения риска (в предметную область проекта; сметы, бюджет проекта;

расписание, графики работ по проекту; спецификации и требования к качеству элементов проекта).

6. Эффективность управления рисками в проектах.
7. Процесс управления стоимостью и финансированием проекта. Законодательная основа финансового планирования и анализа.
8. Понятие бизнес-плана.
9. Понятие бюджета проекта.
10. Построение моделей экономической эффективности проекта.

Типовые оценочные материалы по теме 9

Типовые вопросы опроса

1. Показатели эффективности инвестиционных проектов и методов их расчета.
2. Методы расчета инвестиционных затрат.
3. Учет фактических затрат в проекте.
4. Формирование отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта.
5. Определение степени выполнения проекта по стоимостным показателям (на основе анализа фактических затрат и сметной стоимости выполненных работ).
6. Анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета.
7. Метод освоенного объема.
8. Анализ эффективности исполнения проекта. Измерение эффективности.
9. Формирование команды проекта.
10. Управление командой проекта. Предупреждение и разрешение возникающих конфликтов.

Типовые оценочные материалы по теме 10

Типовые вопросы опроса

1. Выбор и обоснование методов и средств работы с информацией.
2. Информационная поддержка выполнения проекта.
3. Разработка концепции проекта: анализ проблемы и потребности в проекте; сбор исходных данных; определение целей и задач проекта; разработка концепций по отдельным функциям управления проектами.
4. Документы, необходимые для инициации проекта.

5. Устав проекта - назначение и содержание.
6. Сводный план осуществления проекта.
7. Планирование предметной области.
8. Календарное планирование работ проекта.
9. Планирование стоимости и финансирования.
10. Планирование качества.

Типовые оценочные материалы по теме 11

Типовые вопросы опроса

1. Организационное планирование.
2. Планирование коммуникаций.
3. Организация и подготовка контрактов в проекте.
4. Организация управления изменениями в проекте
5. Анализ состояния и регулирования предметной области проекта.
6. Анализ деятельности и развитие команды проекта.
7. Контроль и регулирование контрактов.
8. Анализ, интеграция и регулирование изменений в проекте.
9. Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.
10. Завершение управления изменениями в проекте.

Типовые оценочные материалы по теме 12

Типовые вопросы опроса

1. Виды ресурсов, учитываемых при формировании календарного плана проекта.
2. Алгоритм формирования календарных планов проектов.
3. Структурная декомпозиция работ проекта.
4. Оценка продолжительности работ проекта в условиях неопределенности - метод PERT.
5. Понятие критического пути проекта. Расчет критического пути проекта.
6. Полный путь проекта и методы его расчета.
7. Оптимизация расписаний работ проекта по временным, ресурсным и стоимостным критериям.
8. Организация контроля выполнения работ проекта.

9. Учет выполненных работ и расхода ресурсов. Формирование отчетности о ходе выполнения работ.

10. Особенности и методы принятия решений в сфере управления проектами.

Примерный перечень тем для подготовки эссе:

1. Сущность дисциплины «Методы управления проектами». Ключевые характеристики проекта.
2. История управления проектами. Международные стандарты в управлении проектами.
3. Объекты и субъекты управления проектами; окружение проекта.
4. Лидерство в управлении проектами, принципы формирования команды проекта.
5. Жизненный цикл проекта и его характеристики.
6. Типы структур управления проектами в организации: проектная, матричная, организационно-функциональная структуры.
7. Системная модель управления проектами.
8. Понятие программы и портфеля проектов. Жизненный цикл управления портфелем проектов.
9. Оптимизация программы или портфеля проектов с учетом имеющихся ограничений.
10. Оценка сбалансированности программы (портфеля) проектов. Критерии сбалансированности.
11. Оценка рисков реализации программы (портфеля).
12. Факторы внешней и внутренней среды предприятия и их воздействие на риски проекта.
13. Влияние рисков на параметры проекта.
14. Распределение рисков между участниками проекта в соответствии с их функциями, долей участия и ответственностью.
15. Определение изменений для внесения их в проектные решения с целью снижения риска (в предметную область проекта; сметы, бюджет проекта; расписание, графики работ по проекту; спецификации и требования к качеству элементов проекта).
16. Эффективность управления рисками в проектах.
17. Процесс управления стоимостью и финансированием проекта. Законодательная основа финансового планирования и анализа.
18. Понятие бизнес-плана.

19. Понятие бюджета проекта.
20. Построение моделей экономической эффективности проекта.
21. Показатели эффективности инвестиционных проектов и методов их расчета.
22. Методы расчета инвестиционных затрат.
23. Учет фактических затрат в проекте.
24. Формирование отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта.
25. Определение степени выполнения проекта по стоимостным показателям (на основе анализа фактических затрат и сметной стоимости выполненных работ).
26. Анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета.
27. Метод освоенного объема.
28. Анализ эффективности исполнения проекта. Измерение эффективности.
29. Формирование команды проекта.
30. Управление командой проекта. Предупреждение и разрешение возникающих конфликтов.
31. Выбор и обоснование методов и средств работы с информацией.
32. Информационная поддержка выполнения проекта.
33. Разработка концепции проекта: анализ проблемы и потребности в проекте; сбор исходных данных; определение целей и задач проекта; разработка концепций по отдельным функциям управления проектами.
34. Документы, необходимые для инициации проекта.
35. Устав проекта - назначение и содержание.
36. Сводный план осуществления проекта.
37. Планирование предметной области.
38. Календарное планирование работ проекта.
39. Планирование стоимости и финансирования.
40. Виды ресурсов, учитываемых при формировании календарного плана проекта.
41. Алгоритм формирования календарных планов проектов.
42. Структурная декомпозиция работ проекта.
43. Оценка продолжительности работ проекта в условиях неопределенности - метод PERT.
44. Понятие критического пути проекта. Расчет критического пути проекта.
45. Полный путь проекта и методы его расчета.

Темы для подготовки к дискуссии

1. Планирование качества.
2. Организационное планирование.
3. Планирование коммуникаций.
4. Организация и подготовка контрактов в проекте.
5. Организация управления изменениями в проекте
6. Анализ состояния и регулирования предметной области проекта.
7. Анализ деятельности и развитие команды проекта.
8. Контроль и регулирование контрактов.
9. Анализ, интеграция и регулирование изменений в проекте.
10. Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.

Примерный список тем для написания курсовой работы

1. Методологические основы управления высокотехнологичными проектами и программами;
2. Административное руководство по управлению программами и проектами;
3. Стратегическое управление портфелями проектов;
4. Управление проектами в масштабах предприятия;
5. Документирование процесса управления проектами в организации;
6. Использование возможностей сети Internet для управления проектами;
7. Классификация проектов и программ по категориям;
8. Жизненные циклы высокотехнологичных проектов;
9. Ступенчато-шлюзовой процесс жизненного цикла проекта разработки нового продукта;
10. Динамика окружения проекта;
11. Измерение ROI управления проектами;
12. Модели зрелости управления проектами;
13. Использование реальных и учебных проектов для обучения и подготовки персонала;
14. Проведение реинжиниринга интегрированных процессов проекта ; 15. Модификация и расширение методик управления проектами;
16. Обучение и сертификация менеджеров проекта и специалистов по управлению проектами;
17. Карьерный рост в управлении проектами;
18. Компьютерные информационные системы управления проектами; 19. Программное обеспечение распределенного управления проектами; 20. Комплексные информационные системы управления проектами; 21. Программные пакеты для управления проектами;
22. Программное обеспечение для управления расписанием;

- 23. Программное обеспечение для управления стоимостью;
- 24. Программное обеспечение для управления ресурсами;
- 25. Программное обеспечение для управления коммуникациями;
- 26. Программное обеспечение для управления расписанием;
- 27. Программное обеспечение для управления процессами/содержанием проекта;
- 28. Проблемы выбора, адаптации и внедрения программного средства управления проектами;
- 29. Команда проекта и ключевые человеческие факторы в управлении проектом;
- 30. Альтернативные варианты организационных структур для управления проектами;
- 31. Проблемы, связанные с организацией и деятельностью проектного офиса;
- 32. Управление портфелями проектов;
- 33. Системы управления проектами на базе сетевых моделей PERT/CPM/PDM;
- 34. Управление ресурсами в проектах;
- 35. Организация офиса проекта и команды проекта;

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	Владеть навыками управления проектами и сетями

ПК-2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2	Уметь разрабатывать стратегии развития компании
------	--	--------	---

Этап освоения компетенции / Дескриптор	Показатель оценивания / Индикатор Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции	Критерий оценивания Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.
ПК-1.3	Обучающийся выполняет функции корпоративного управления и регулирования.	Обучающийся может управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2.3	Обучающийся проводит оценку стратегии развития компании, определяет ее эффективность.	Обучающийся может применять методологию разработки стратегии развития организации и их отдельных подразделений

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Набранные баллы	Оценка
81-100 баллов	Зачтено / Отлично
61-80 баллов	Зачтено / Хорошо
41-60 баллов	Зачтено/ Удовлетворительно
0-40 баллов и ниже	Неудовлетворительно/Незачтено

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Максимальный балл
--	---------------------	-------------------

Практические, лабораторные занятия (аудиторно)	Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции в дискуссии.	48
Тестирование (ДОТ)	Три коэффициента веса для тестов разной сложности: <input type="checkbox"/> тест с ответом да/нет: коэффициент 1X, <input type="checkbox"/> тест с ответом 1 из 4: коэффициент 2X, <input type="checkbox"/> тест с ответом 3-4 из 6: коэффициент 3X.	42

Оценка написания эссе по теме

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	3
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	2

Оценка подготовки дискуссии

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Выбранная студентом тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен подробный план-конспект в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, даны	5

возможные варианты ответов, использованы примеры из науки и практики	
Выбранная студентом тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, приведен один пример из практики	4
Выбранная студентом тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект в котором отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики	3
Выбранная студентом тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект в котором частично (не более 5) отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики	2

Оценка курсовой работы

Критерий оценивания	Показатели оценивания			
	Зачтено (с оценкой «отлично»)	Зачтено (с оценкой «хорошо»)	Зачтено (с оценкой «удовлетворительно»)	Не зачтено (с оценкой «неудовлетворительно»)

Оценивание выполнения курсовой работы	<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – своевременно, качественно выполнил весь объем работы, требуемый программой по курсовому проекту; - показал глубокую теоретическую, методическую, профессионально-прикладную подготовку; -умело применил полученные знания во время написания курсовой работы 	<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – демонстрирует достаточно полные знания всех профессионально-прикладных и методических вопросов в объеме программы практики; -полностью выполнил программу, с незначительными отклонениями от качественных параметров; - проявил себя как ответственный исполнитель, заинтересованный в будущей профессиональной деятельности 	<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнил программу написания курсовой работы, однако часть заданий вызвала затруднения; - не проявил глубоких знаний теории и умения применять ее на практике, допускал ошибки в планировании и решении задач; - в процессе работы не проявил достаточной самостоятельности, инициативы и заинтересованности 	<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владеет фрагментарными знаниями, не способен самостоятельно продемонстрировать наличие знаний при решении заданий; - не выполнил программу проведения исследования по курсовой работе в полном объеме
Оценивание содержания и оформления курсового проекта	<p>Курсовая работа</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнен в полном объеме и в соответствии с требованиями. - результативность практики представлена в количественной и качественной обработке, продуктах деятельности. - материал изложен грамотно, доказательно. - свободно используются понятия, термины, формулировки. - выполненные задания соотносятся с формированием компетенций 	<p>Курсовой проект:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнен почти в полном объеме и в соответствии с требованиями. - грамотно используется профессиональная терминология - четко и полно излагается материал, но не всегда последовательно. - описывается анализ выполненных 	<p>Курсовая работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнен на среднем уровне, при низком уровне владения профессиональным стилем речи в изложении материала. - низкий уровень оформления эмпирических данных; - низкий уровень владения методической терминологией. - носит описательный характер, без элементов анализа. - низкое качество 	<p>Курсовая работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не оформлен в соответствии с требованиями. - описание и анализ результатов исследования отсутствует или носит фрагментарный характер.

		заданий, но не всегда четко соотносится выполнение профессиональной деятельности с формированием определенной компетенции	выполнения заданий, направленных на формирование компетенций	
--	--	---	--	--

4.4.2. Шкала и критерии оценивания промежуточной аттестации (экзамен)

Шкала оценивания по дисциплине	
Баллы	Критерии оценки
0-40 (неудовлетворительно)	Студент не знает, либо знает на слабом уровне теоретический материал по дисциплине. Не владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы или называет неуверенно, с ошибками.
41-60 (удовлетворительно)	Компетенция освоена удовлетворительно, но недостаточно. Студент освоил основную базу теоретических знаний. Владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы.
61-80 (хорошо)	Студент знает теоретический материал по дисциплине, умеет применить эти знания на практике. Чётко и ясно формулирует свои мысли. Знает специальную и публицистическую литературу по профессиональным вопросам.
81-100 (отлично)	Компетенция освоена в полной мере или на продвинутом уровне. Студент знает теоретический материал, умеет применить эти знания на практике и имеет опыт в профессионально-практической деятельности. Приводит актуальные примеры из сферы профессиональной деятельности; демонстрирует способности к нестандартной интерпретации поставленного вопроса.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (лабораторного) типа

Подготовку к каждому лабораторному/практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к лабораторным/практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме. Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя по теме занятия - правильность и полнота ответа, аргументированность позиции.

5.2. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] — [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] — [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста — [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса — [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста — [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

- ☐ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;
- ☐ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;
- ☐ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;
- ☐ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

5.3. Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

5.4. Методические рекомендации по самостоятельной работе

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). — URL: http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhighs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf.

Режим свободного доступа.

Виды и формы отработки пропущенных занятий

Студент, пропустивший два занятия подряд, допускается до последующих занятий на основании допуска.

Студент, *пропустивший занятия (одно и более)*, отрабатывает каждое из них, сдавая письменное задание по теме реферата на основании литературы к реферату (список литературы и задания предварительно отправляются по электронной почте на адрес группы).

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

6.1. Основная литература

1. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А.; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 383 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431784> (дата обращения: 24.01.2020).

6.2. Дополнительная литература

2. Золотов, С. Ю. Проектирование информационных систем : учебное пособие / С. Ю. Золотов. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2013. — 88 с. — ISBN 978-5-4332-0083-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:

<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/13965.html> (дата обращения: 29.04.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Грекул, В. И. Проектирование информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 299 с. — ISBN 978-5-4497-0689-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/97577.html> (дата обращения: 29.04.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Информационные системы и технологии в экономике и управлении. Проектирование информационных систем : учебное пособие / Е. В. Акимов, Д. А. Акимов, Е. В. Катунцов, А. Б. Маховиков. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 178 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47671.html> (дата обращения: 29.04.2021). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

5. Панягина, А. Е. Управление рисками на предприятии: теория и практика : учебное пособие / А. Е. Панягина, А. В. Свистунов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 284 с. — ISBN 978-5-4497-0608-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/96561.html> (дата обращения: 29.04.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi-org.ezproxy.ranepa.ru:2443/10.23682/96561>

6. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 418 с. — ISBN 978-5-394-03213-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/85180.html> (дата обращения: 29.04.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6.4. Интернет ресурсы

1. Принципы управления процентным риском холдинга. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hedging.ru/publications/54> Режим свободного доступа.
2. Банковское обозрение [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bo.bdc.ru/2004/9/>
3. Корпоративное управление в России: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.corp-gov.ru> Режим свободного доступа.
4. Информационно-методический ресурс по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии: [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru> Режим свободного доступа.
5. Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru> Режим свободного доступа.
6. Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fsforum.ru> Режим свободного доступа.
7. Сайт "Корпоративный менеджмент". [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru> Режим свободного доступа.
8. Сайт информационного агентства "РосБизнесКонсалтинг". [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rbc.ru> Режим свободного доступа.
9. Сайт инвестиционной компании "Финам". [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.finam.ru> Режим свободного доступа.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное

обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Самостоятельная работа (частично) проводится с использованием дистанционных образовательных технологий.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

7.3. Информационные справочные системы:

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
3. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;
4. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
5. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
7. Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.
8. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS. URL: <http://www.iprbookshop>.