

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра корпоративного управления

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

корпоративного управления

Протокол от «29» мая 2018 г.

№ 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами»

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

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Здравоохранение и государственно-частное партнерство»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Заочная

*(форма обучения)*

Год набора 2018

Москва, 2018

**Автор(ы)–составитель(и):**

К.т.н., доцент, доцент

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

Солнцев В.И.

(Ф.И.О.)

**Заведующий кафедрой**

корпоративного управления д.э.н., профессор

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание )

Календжян С.О.

(Ф.И.О.)

## **СОДЕРЖАНИЕ**

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

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.2	способность разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ПК ОС-12.2	<b>на уровне знаний:</b>  Система терминов и понятий управления проектами, в том числе с учетом отраслевой специфики Основные международные и российские стандарты, своды знаний и национальные требования к компетенции по управлению проектами Содержание областей управления проектами, модели процессов управления и модель базового жизненного цикла проекта Закономерности взаимодействия субъектов в проектной деятельности Историю и современное состояние области знаний управления проектами, а также тенденции развития руководства проектами, программами и портфелями проектов Теории управления персоналом и его мотивации Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности Формы и методы оценки персонала и результатов их труда

		<p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Технологии и методы формирования и контроля бюджетов</p> <p>Теории и методы управления развитием персонала</p> <p>Экономика труда</p> <p>Организационно-штатная структура организации</p> <p>Политика управления персоналом и социальная политика организации</p> <p>Цели, стратегия развития и бизнес-план организации</p> <p>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале</p> <p>Порядок урегулирования трудовых споров</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Выявлять факторы, влияющие на эффективность планирования и реализации проекта и создавать условия, способствующие эффективному управлению проектами и программами</p> <p>Давать обоснованные рекомендации по распределению и использованию ресурсов проекта в условиях ограничений</p> <p>Осуществлять комплексный анализ проекта с учетом осуществимости и целесообразности выполнения проекта, структурирования работ, принципы сетевого моделирования, проектного бюджетирования</p> <p>Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы</p> <p>Определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевременные коррективы в планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда</p>
--	--	--

		<p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов структурного подразделения для формирования бюджетов</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Применение методов компьютерного моделирования, планирования и прогнозирования</p> <p>Использование методов оптимального управления проектами и программами</p> <p>Владение методами использования современных компьютерных программ управления проектами при формировании концепции проекта</p> <p>Навыками презентации результатов планирования и управления проектом</p> <p>Оперативное управление персоналом подразделения организации</p> <p>Расчет затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета</p> <p>Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов</p> <p>Проведение инструктажа по охране труда</p> <p>Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения</p> <p>Анализ планов и отчетности подчиненных работников, разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения</p> <p>Формирование отчетов о работе структурного подразделения</p>
--	--	--

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>В/01.7 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>	<p>ПК ОС-12.2</p>	<p><b>на уровне знаний:</b> Методы расчета ресурсов проекта, расчета критического пути и длительности проекта Особенности влияния различных факторов на эффективность проекта Закономерности взаимодействия субъектов в проектной деятельности Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p> <p><b>на уровне умений:</b> Планировать и реализовывать проект и создавать условия, способствующие эффективному управлению проектами и программами Давать обоснованные рекомендации по распределению и использованию ресурсов проекта в условиях ограничений Осуществлять комплексный анализ проекта Составлять Устав (Паспорт) проекта, составлять ИСР (иерархическую структуру работ) проекта, оценивать стоимость проектных работ и оценивать затраты по проекту Распределять ответственность за проектные работы между членами проектной команды Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p>
--	-------------------	---

		<p>Практические навыки разработки концепции проекта, создания пакета проектных документов и управления командой проекта</p> <p>Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей</p> <p>Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях</p> <p>Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p> <p>Участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством</p> <p>Регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p>
--	--	---

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

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами» по учебному плану составляет 3 зачетных единицы; 108 академических часа, 2-й курс. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 16, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 10 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 88 академических часа, контроль – 4 часа.



Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами» является одной из дисциплин по выбору в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется на 2-м курсе. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме зачета.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин Б1.Б.01 «Современный менеджмент» (1-й курс), Б1.В.01 «Экономика и управление предприятием» (1-й курс).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины, служат основой для освоения дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» (3-й курс).

### Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.											
		Всего	Курс										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>		<b>16</b>		16									
лекционного типа (Л)		6		6									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)		10		10									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)													
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>		<b>88</b>		88									
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	<b>зачет</b>		зачет									
	<b>час.</b>	<b>4</b>		4									
<b>Общая трудоемкость (час. / з.е.)</b>		<b>108/3</b>		108/3									

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемост и, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Введение в управление проектами	16	2				14	О Т
Тема 2	Руководство проектом как особый вид управления	18			2		16	О Т

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемост и, промежуточ ной
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 3	Работа с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) проекта	18	2		2		14	О, Т
Тема 4	Инструменты планирования.	18			2		16	КР
Тема 5	Контроль за ходом выполнения проекта.	18	2		2		14	О, КС
Тема 6	Работа с проектной командой	16			2		14	О, Т
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		108	6		10		88	

Формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), опрос (О), контрольная работа. (КР), кейс-стади (КС).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Введение в управление проектами

- 1.1. Цели курса. Проект. Определение. Системная сущность и причины инициации. Классификация проектов, понятия «программа» и «портфель».
- 1.2. Управление проектом. Определение, стандарты, концепции.
- 1.3. Взаимосвязь УП и другие области менеджмента.
- 1.4. История науки «управление проектами»

#### Тема 2. Руководство проектом как особый вид управления

- 2.1. Корпоративная система управления проектами. Основные составляющие. Политика в области управления проектами.
- 2.2. Основные проектные роли: спонсор проекта, куратор, руководитель, координатор, функциональный менеджер.
- 2.3. Влияние организационной структуры компании на проектную деятельность

#### Тема 3. Работа с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) проекта

- 3.1. Основные группы стейкхолдеров и требования, предъявляемые ими к проекту. Влияние стейкхолдеров проекта.
- 3.2. Определение, классификация и статистика коммуникаций.
- 3.3. Эффективный руководитель проекта. Роль высшего руководства в проекте, эффективный спонсор проекта.
- 3.4. План коммуникаций. Представление проекта руководству, приемы эффективной презентации.

#### Тема 4. Инструменты планирования.

- 4.1. Сущность, задачи и содержание планирования. Разработка иерархической структуры работ (WBS), определение, подходы к разработке, уровни детализации, условие реальности WBS, оценка длительности работ.
- 4.2. Разработка сетевой диаграммы (PND): задачи разработки, терминология конструирования, способы представления.
- 4.3. Методы сетевого анализа, анализ методом критического пути, ограничения на график

проекта, уплотнение графика проекта.

4.4. Разработка плана проекта: содержание, понятие базового плана.

#### **Тема 5. Контроль за ходом выполнения проекта.**

5.1. Основные процессы управления стоимостью проекта. Бюджет проекта.

5.2. Типы контрактов. План управления поставками.

5.3. Типовые проектные риски. Процессы управления рисками. Идентификация, качественный и количественный анализ.

5.4. SWOT-анализ, вероятность и степень влияния.

5.5. Управление изменениями: причины изменений: процедура внесения изменений в проект, реализация изменений.

5.6. Процессы исполнения, мониторинга и управления. Требования к системе контроля. Методика освоенного объема. Работа с отклонениями. Управление качеством

#### **Тема 6. Работа с проектной командой**

6.1. Концепция проектной команды – эффект синергии. Признаки эффективной проектной команды. Эффективные методы руководства.

6.2. Жизненный цикл команды проекта. Формирование команды. Интервью. Типы ролей в команде, работа с персональными типами личности.

6.3. Трудности проектных команд. Управление конфликтами в команде проекта.

6.4. Мотивация исполнителей. Системы вознаграждения в проекте.

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

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

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Введение в управление проектами	Опрос, тестирование
Руководство проектом как особый вид управления	Опрос, тестирование
Работа с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) проекта	Опрос, тестирование
Инструменты планирования.	Контрольная работа
Контроль за ходом выполнения проекта.	Опрос, кейс-стади
Работа с проектной командой	Опрос, тестирование

**4.1.2.** Зачет по дисциплине Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

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

##### **Типовые оценочные материалы**

##### **Примеры тестовых вопросов**

1. Что относится к основным рычагам управления проектом:

- а) ресурсы;
- б) ресурсы и технологии;
- в) ресурсы и организация;

г) ресурсы и персонал.

2. Процесс "Идентификация рисков" относится к группе процессов:

- а) планирование;
- б) исполнение и контроль;
- в) анализ;
- г) управление.

3. Можно ли к процессам, ориентированным на непрерывное производство применить проектный подход:

- а) да б) нет

4. Проект включает в себя:

- а) замысел, средства и цели (результаты) реализации;
- б) замысел и результаты реализации;
- в) цели и средства реализации.

5. В случае, если генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции по управлению проектом и выполняет все, либо основную часть работ по реализации проекта применяется:

- а) "выделенная" организационная структура;
- б) "двойственная" организационная структура;
- в) "сложная" организационная структура;
- г) "управление проектами".

6. В случае, заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одна организация применяется:

- а) "двойственная" организационная структура;
- б) "сложная" организационная структура;
- в) "управление проектами";
- г) "выделенная" организационная структура.

7. "Двойственная" организационная структура применима в следующих случаях:

- а) заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одна организация;
- б) заказчик и генеральный подрядчик проекта имеют одинаково большое значение в процессах принятия решения, протекающих в системе управления проектом, либо выполняют работы одинаковой важности;
- в) существует два равнозначных инвестора или инициатора проекта, одинаково заинтересованных в результатах проекта и принимающих активное участие в реализации проекта.

8. К недостаткам матричной организационной структуры с точки зрения управления проектами относят:

- а) повышение качество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, таким образом, снижая эффективность коммуникаций;
- б) необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам как распределение ограниченных ресурсов;
- в) снижение технологичности в функциональных областях.

9. Понятие "проект" объединяет разнообразные виды деятельности, включающие:

- а) направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- б) координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- в) ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- г) свой вариант \_\_\_\_\_

10. Можно ли разработку инновационной продукции отнести к понятию "проект":

- а) да
- б) нет

### Вопросы к контрольной работе:

1. Историческая последовательность становления проектного управления.

2. Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента.
3. Особенности проектного менеджмента в современных российских условиях.
4. Сравнительная характеристика проектного менеджмента в России и за рубежом.
5. Функции управления проектами.
6. Методы управления проектами.
7. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание.
8. Организационные структуры управления проектами.
9. Перспективы использования метода проектного финансирования в России.
10. Организация офиса проекта.
11. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
12. Маркетинг проекта.
13. Экспертиза проекта.
14. Торги и контракты.
15. Управление работами по проекту.
16. Менеджмент качества проекта.
17. Управление ресурсами проекта: управление закупками проекта.
18. Управление ресурсами проекта: управление поставками.
19. Управление ресурсами проекта: управление запасами.
20. Новые методы управления материально-техническим обеспечением – логистика.
21. Формирование и развитие команды проекта.
22. Организация эффективной деятельности команды проекта.
23. Управление персоналом команды проекта.
24. Психологические аспекты управления командой проекта.
25. Управление коммуникациями проекта.
26. Современные методы управления рисками проекта.
27. Современные программные продукты в области управления проектам.

#### **Типовые задания к ситуационному (кейс-стади) заданию.**

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 управления 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.

Результаты:

1. Создана структура Проектного офиса.
  2. Внедрена методология управления проектами.
  3. Создана система мотивации.
  4. Обучен персонал.
  5. Используется единое программное обеспечение.
  6. Создана эффективная система коммуникаций.
  7. Создана система управления качеством.
  8. Наличие актуального архива проектов.
- Предположения: будет найден спонсор проекта, возможно выделят бюджет для всеобщего обучения

Этапы проекта:

- 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).

Описание ситуации:

Недавно нанятый сотрудник на должность начальника отдела проектов Никифор назначен руководителем проекта по внедрению системы управления проектами. Ранее он работал в маленькой компании, где управление проектами являлось конкурентным преимуществом. Проекты под его руководством завершались успешно. Имеет сертификат PMP и является горячим приверженцем системного управления проектами.

За первый месяц работы по результатам проведенного этапа диагностики состояния управления проектами Никифор выявил определенные факты.

Описание ситуации (выявленные факторы):

Преыдушие проекты имеют очень слабую репутацию в компании, так же как и руководители, которые ими управляли.

В компании существуют зачатки перехода от структуры иерархического типа (функциональной) к структуре адаптивного (органического) типа (слабой матричной).

В рамках функциональной структуры выполнением проекта часто пренебрегают в пользу выполнения основных функциональных обязанностей. Эта проблема усугубляется, когда проект ставит разные приоритеты для разных отделов. Например, для отдела рекламы проект может быть важным и срочным, в то время как отдел продаж считает его второстепенным. При этом отдельных функциональных специалистов интересует только свой сегмент работы, но не проект целом, что приводит к разрыву в достижении целей проекта и они не достигаются (например, отдел рекламы обеспечивает рекламные мероприятия по акциям, а в торговых точках персонал нивелирует полностью эффективность рекламы своим поведением).

Мотивация ответственных лиц за проект слабая, проект рассматривается многими как лишняя работа, напрямую не связанная со своим профессиональным и служебным ростом.

Проекты не определяются заранее в виде оформленного списка, что свидетельствует с одной стороны, о том, что в компании либо часто меняется или изменения в стратегии, либо неэффективно поставлены коммуникации между высшим руководством и руководителями среднего звена.

Персонал негативно воспринимает все изменения и саботирует новые процессы и указания.

Большинство сотрудников не знают, где можно получить документальную информацию о предыдущих, ранее реализованных проектах, что строит предположения о том, что такая информация есть на компьютере одного из менеджеров проектов. Сами же менеджеры проектов отвечают, что задокументированной информации нигде нет. Эффективность в проектах не оценивается, критерии эффективности отсутствуют, также, как и отсутствует формально назначенный сотрудник, который несет ответственность за проведение и результаты оценки.

Координация взаимодействия между подразделениями не регламентирована формально, поэтому основная часть взаимодействий осуществляется на уровне личных неформальных связей, что влечет за собой не всегда желаемый результат, возникновение личных конфликтов и конфликтов, связанных с распределением человеческих ресурсов на те или иные работы в проектах.

Большинство сотрудников убеждены в том, что сотрудники всей компании стремятся обезопасить себя от любого риска при выполнении работы в проектах:

Обучение управлению проектами никто не проходил.

Отсутствует единое понимание термина «проект».

Осознание необходимости внесения изменений для реализации управления проектами находится на низком уровне, так как высшее руководство сомневается, что управление проектами – это специальность, а не временные назначения людей.

#### *Задание:*

Список существующих факторов показал, что существующая ситуация неблагоприятна для последующего внедрения системы управления проектами и несет в себе угрозу.

На основе полученных фактов по результатам диагностики необходимо:

1. Сформулировать отражает ли список приведенных фактов вероятность наступления событий риска или влияние этих событий на дальнейшее внедрение системы управления проектами?
2. Выявить и записать риски, которые могут помешать дальнейшему внедрению.
3. Определить собственников (ответственных) за данные риски.
4. Определить подход к ранжированию рисков. Проранжировать риски.
5. Определить как какой-либо свершившийся риск может создать дополнительные риски.
6. Разработать мероприятия устранения/минимизации рисков и

время (срок) относительно этапов проекта их устранения (до или после какого-либо этапа).

7. Отобразить все данные в формате плана управления рисками.

8. Насколько будет эффективным план управления рисками, разработанный руководителем проекта в одиночку?

#### 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 на различных этапах их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.2	способность разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК ОС-12.2 способность разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия в профессиональной деятельности	<p>Выбирает аналитический инструментарий для оценки конкурентной среды и выявляет граничные условия применения аналитических инструментов</p> <p>Применяет методику разработки бизнес-плана применительно профессиональной сферы деятельности</p> <p>Владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей</p>	<p>Выбирает адекватный стратегическим задачам аналитический инструментарий для оценки конкурентной среды и самостоятельно выявляет граничные условия применения аналитических инструментов</p> <p>Применяет корректную методику разработки бизнес-плана применительно профессиональной сферы деятельности</p> <p>Уверенно владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей</p>



### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК ОС-12.2) в процессе освоения образовательной программы.

#### Вопросы к зачету по дисциплине Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами»

1. Понятие «Проект»: определение, отличие от процессной деятельности.
2. Причины инициации проектов и системная сущность проекта.
3. Понятия «программа» и «портфель».
4. Общепризнанные стандарты и своды знаний в области управления проектами: межнациональные, национальные, отраслевые и корпоративные.
5. Управление проектами: определение. Взаимосвязь элементов проекта. Матрица компромиссов.
6. Экспертные области, необходимые для команды управления проектом.
7. Организационная структура проекта: виды и краткая характеристика.
8. Функциональная организационная структура проекта: характеристика и особенности.
9. Матричные организационные структуры проекта: характеристика и особенности.
10. Проектная организационная структура проекта: характеристика и особенности.
11. Структура жизненного цикла проекта (в соответствии с PMBOK v.4).
12. Группы процессов управления проектом (в соответствии с PMBOK v.4): определение и цели каждой группы процессов.
13. Содержание групп процессов управления: перечень областей знаний (в соответствии с PMBOK v.4).
14. Группа процессов инициации: содержание, выходные документы. Цель и содержание Устава проекта.
15. Заинтересованные лица (stakeholders): определение, перечень, цели и результаты идентификации.
16. Иерархическая структура работ (WBS): определение, задачи, минимальный уровень детализации, виды оснований для декомпозиции. Критерии, по которым принимается решение о степени детализации Иерархической структуры работ (WBS). Правило «8/80».
17. Характеристика методов оценки длительности пакета работ.
18. Характеристика подходов к оценке стоимости пакета работ.
19. Сетевая диаграмма проекта: определение и задачи построения.

20. Методы сетевого анализа: Критического пути, PERT, GERT.
21. Способы представления сетевой диаграммы проекта: типы, различия, особенности применения. Задачи прямого и обратного анализа сетевой диаграммы методом критического пути.
22. Содержание плана проекта. Понятие базового плана проекта.
23. Цели использования методики освоённой стоимости. Основные показатели методики: PV, EV, AC.
24. Способы возвращения хода проекта к базовому плану при отклонениях от запланированного бюджета и графика.
25. Виды совещаний. Рекомендации по подготовке и проведению эффективного совещания.
26. Содержание и особенности группы процессов завершения проекта.
27. Типы власти руководителя: перечень, особенности, сравнение эффективности.
28. Причины привлечения внешних исполнителей и поставщиков в проект. Плюсы и минусы аутсорсинга. Сравнение типов контрактов с точки зрения рисков для заказчика.
29. Развитие методов обеспечения качества: особенности, сравнение, направления развития. Принцип непрерывного совершенствования (Цикл PDCA). Инструменты качества: Диаграмма Ишикавы, правило Парето. Области применения.
30. Понятие «риск». Процессы управления рисками: краткая характеристика. Методы идентификации рисков. Понятия «триггер» и «владелец риска». Результаты качественного и количественного анализа рисков. Шкалы вероятности и воздействия.

### **Шкала оценивания**

#### **Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое	В целом успешное, но не систематическое применение

			умение	
4	Зачтено	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

### **Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Не зачтено	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

#### **4.4. Методические материалы**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ПК ОС-12.2.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) – 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 60 баллов.

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

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

*Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического типов по темам дисциплины*

1. Понятия «программа» и «портфель». Специфика проектного управления. Стандарты и своды знаний в области управления проектами.
2. Обзор практики использования современных методов управления проектами.
3. Фазы жизненного цикла, стадии и процессы планирования и управления проектами.
4. Особенности использования методов планирования и расчета ресурсов.
5. Структура заинтересованных лиц и принципы взаимодействия стейкхолдеров проекта
6. Обзор методов планирования, управления проектами
7. Примеры проектной документации из практики управления проектами.
8. Примеры выполнения проектов и анализ эффективности управления.
9. Стратегические показатели оценки деятельности компании на рынке.
10. Примеры использования экспертных методов при оценке работы участников проекта.
11. Примеры презентаций результатов проекта из практики управления проектами в компаниях.

*Процедура подготовки к лекциям:*

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

*Процедура подготовки к практическим занятиям:*

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

*Процедура проведения и критерии оценивания тестирования:*

Для подготовки студентов к тестированию преподаватель должен заранее определить студентам исходные данные: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, нормативные правовые акты и теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки, а также определить критерии оценки:

- «отлично» - 85-100 % правильных ответов
- «хорошо» - 65-84 % правильных ответов
- «удовлетворительно» - 50-64 % правильных ответов
- «неудовлетворительно» - 49 % и меньше правильных ответов.

*Процедура подготовки к промежуточной аттестации:*

Итоговый контроль – зачет. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом

начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

К процедуре оценивания по промежуточной аттестации допускаются студенты, набравшие не менее 50 баллов по результатам текущей аттестации.

Форма итогового контроля – зачет.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, лабораторных работ, на дискуссиях, диспутах, круглых столах, кейс-методах, проектах.

Оценка знаний студента на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

**Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на зачете**

<b>Уровень</b>	<b>Критерии</b>	<b>Баллы</b>
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	41-50
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40 21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

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

91-100 баллов	зачтено	(А)
81-90 баллов	зачтено	(В)
71-80 баллов	зачтено	(С)
61-70 баллов	зачтено	(D)
60 и менее	незачтено	(Е).



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

**6.1. Основная литература**

1. Гарольд Керцнер. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.. М.: ДМК Пресс. 2014. <http://www.iprbookshop.ru/32121>
2. Ким Хелдман . Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс]/ Ким Хелдман— Электрон. текстовые данные. М.: ДМК Пресс. 2014. <http://www.iprbookshop.ru/7640>
3. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Агарков А.П., Голов Р.С.— Электрон. текстовые данные. М.: Дашков и К. 2015. <http://www.iprbookshop.ru/24766>
4. Кузнецов Б.Т. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/34532>

**6.2. Дополнительная литература**

1. Богомолова А.В. Управление инновациями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Богомолова А.В.— Электрон. текстовые данные. Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/14028>
2. Лукманова И.Г. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лукманова И.Г., Королев А.Г., Нежникова Е.В.— Электрон. текстовые данные. М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ. 2013. <http://www.iprbookshop.ru/20044>
3. Управление проектами с использованием Microsoft Project [Электронный ресурс]/ Т.С. Васючкова [и др.].— Электрон. текстовые данные. М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ). 2016. <http://www.iprbookshop.ru/16738>

#### 6.4. Нормативные правовые документы.

1. «Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru>

#### 6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.pmi.org> - сайт Института проектного менеджмента
2. <http://pm-prepare.com> - сайт учебного центра проектного управления
3. <http://www.pmppractice.ru> - публикации, статьи и методические материалы по управлению проектами.
4. <http://www.pm-expert.ru> – публикации, статьи и методические материалы по управлению проектами
5. <http://www.profy.ru> публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.

#### *Справочные системы*

1. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) / - сайт компании Microsoft, разработчика MS Project
2. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
3. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
4. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
5. [www.expertsystems.ru](http://www.expertsystems.ru) – Сайт компании Expert Systems

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

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

Компьютерный класс с компьютерами (ноутбуками), объединенными локальной сетью, по количеству слушателей.

LCD – проектор,

Ноутбук преподавателя,

экран,

флипчарт,

фломастеры.

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

Программные продукты Microsoft Office: Excel, Word, Power Point, программа «Antiplagiat.ru», программа «Project Expert» for Windows.