

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

---

**Институт экономики, математики и информационных технологий**

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

---

**Кафедра национальной экономики**

*(наименование кафедры)*

---

**УТВЕРЖДЕНА**

решением Ученого Совета

Института ЭМИТ РАНХиГС

Протокол от «09» сентября 2020 г.

№ 1-20/21

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.04 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

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

---

**направление подготовки (специальность)**

**38.04.01 Экономика**

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

---

**«Корпоративная экономика»**

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

---

**магистр**

*(квалификация)*

---

**очная, очно-заочная**

*(форма(ы) обучения)*

---

Год набора – 2021 г.

Москва, 2020

**Автор(ы)–составитель(и):**

к.э.н. Григорьева В.В.

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

Кафедра национальной экономики

*(наименование кафедры)*

**Заведующий кафедрой**

Национальной экономики

*(наименование кафедры)*

д.э.н., доцент Казарян М.А.

*(ученая степень и(или) ученое звание )*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	36
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	39
6.1. Основная литература.....	39
6.2. Дополнительная литература.....	39
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	40
6.4. Нормативные правовые документы.....	40
6.5. Интернет-ресурсы.....	40
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	41

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

1.1. Дисциплина Б1.В.04 «Управление проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК ОС-2.1	Способен определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения проекта с качественной и количественной точек зрения
		УК ОС-2.2	Способен в рамках разработки проекта выбирать оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из существующих ограничений

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

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК ОС-2.1	<p><i>на уровне знаний:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности реализации проектов в условиях изменений и неопределённости;</li> <li>- классификации, методы идентификации и оценки рисков;</li> <li>- основные подходы, стандарты и их особенности классического и гибкого управления в условиях изменений и неопределенности для руководства проектами;</li> <li>- основные показатели эффективности проекта и пути их достижения;</li> </ul> <p><i>на уровне умений:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять мониторинг и контроль реализации проекта;</li> <li>- планировать процессы и порядок их выполнения в проекте;</li> <li>- осуществлять расчеты по эффективности и результативности проектной деятельности;</li> <li>- принимать управленческие решения с учетом факторов риска и неопределенности по вложению инвестиций;</li> <li>- управлять материальными и финансовыми потоками на предприятиях;</li> </ul> <p><i>на уровне навыков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыки оценки и прогнозирования эффективности проектов;</li> <li>- навыки расчета эффективности и результативности проектной деятельности;</li> <li>- навыки идентификации и оценки рисков проекта.</li> </ul>
УК ОС-2.2	<p><i>на уровне знаний:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы управления проектной организацией;</li> <li>- порядок реализации процессов проекта, основные процессы и их сочетание или объединение в процессе управления проектами;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- базовые концепции и инструменты проектного управления;</li> <li>- теоретические основы, применяемые в управлении программами и портфелями проектов;</li> </ul> <p><i>на уровне умений:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать, объединять основные процессы и применять в управлении программами проектов;</li> <li>- анализировать окружение и характеристики проекта и осуществлять подбор жизненного цикла проекта;</li> <li>- применять методы управления проектами на всех этапах его жизненного цикла;</li> </ul> <p><i>на уровне навыков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыки организации управления проектом;</li> <li>- навыки использования инструментальных средств для решения задач планирования и проведения работ по проекту;</li> <li>- навыки построения организационно-технологических моделей при решении задач управления проектами в организации;</li> <li>- навыки работы с профессиональными стандартами и специализированным программным обеспечением;</li> </ul>
--	---

## 2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.04 «Управление проектами» составляет 2 зачётных единицы – 72 ак. ч.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем для очной формы обучения, составляет 32 ак.ч.: лекционные занятия – 16 ак.ч., практические занятия – 16 ак. ч. Самостоятельная работа составляет 40 ак. ч.; для очно-заочной формы обучения: лекционные занятия – 8 ак.ч., практические занятия – 8 ак. ч. Самостоятельная работа составляет 56 ак. ч.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.04 «Управление проектами» относится к блоку дисциплин вариативной части учебного плана направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с направленностью подготовки «Корпоративная экономика» и изучается в 3 семестре на 2 курсе – очной и в 4 семестре на 3 курсе очно-заочной формы обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин Б1.В.02 «Современные технологии в менеджменте», Б1.В.01 «Социально-экономическая статистика», Б1.В.04 «Корпоративный маркетинг», Б1.В.06 «Анализ данных в прогнозно-аналитической деятельности», Б1.В.ДВ.01.01 «Корпоративная экономика».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для изучения следующих дисциплин Б1.В.10 «Инвестиционное планирование», Б1.В.ДВ.06.01 «Региональное планирование и прогнозирование», Б1.В.ДВ.05.01 «Управление рисками».

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, ак. час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Методология и стандарты управления проектами	12	4		2		6	Тестирование, опрос
Тема 2	Процессы и принципы управления проектами	10	2		2		6	Индивидуальное задание
Тема 3	Управление областями знаний проекта	10	2		2		6	Кейс, творческое задание, тестирование
Тема 4	Уровни зрелости управления проектами	9	2		2		5	Индивидуальное задание
Тема 5	Управление проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий)	10	2		2		6	Опрос, индивидуальное задание, кейс, творческое задание, тестирование
Тема 6	Корпоративные системы управления проектами и практика функционирования проектного офиса	10	2		2		6	Тестирование, творческое задание
Тема 7	Управление инновационными проектами и программами.	12	2		4		6	Индивидуальное задание
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72	16		16		40	

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.			Форма текущего контроля успеваемости,
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СР	

			Л	ЛР	ПЗ	КСР		промежуточной аттестации
Тема 1	Методология и стандарты управления проектами	13	1		2		10	Тестирование, опрос
Тема 2	Процессы и принципы управления проектами	7	1				6	Индивидуальное задание
Тема 3	Управление областями знаний проекта	14	2		2		10	Кейс, творческое задание, тестирование
Тема 4	Уровни зрелости управления проектами	6					6	Индивидуальное задание
Тема 5	Управление проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий)	16	2		2		12	Опрос, индивидуальное задание, кейс, творческое задание, тестирование
Тема 6	Корпоративные системы управления проектами и практика функционирования проектного офиса	8					8	Тестирование, творческое задание
Тема 7	Управление инновационными проектами и программами.	8	2		2		4	Индивидуальное задание
Промежуточная аттестация								Зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>8</b>		<b>8</b>		<b>56</b>	

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Методология и стандарты управления проектами

Базовые понятия дисциплины. История и основы управления проектами. Тенденции развития методологии управления проектами. Место и роль проектного управления в системе менеджмента организаций. Основные подходы к управлению проектами. Методы управления проектами. Классификация проектов. Организационные структуры управления проектами. Руководство PMBoK (Project Management Body of

Knowledge) – свод знаний по управлению проектами. PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) — проекты в контролируемых средах. Модель жизненного цикла проекта. Стандартизация и сертификация в проектном менеджменте. Программные продукты для управления проектами: Microsoft Project 2016.

## **Тема 2. Процессы и принципы управления проектами**

Проектно-ориентированное управление. Внедрение проектного управления. Жизненный цикл проекта. Принципы управления проектами: принцип конкурентоспособности, принцип дифференцированности, принцип гибкости, принцип экономической целесообразности, принцип разделения полномочий, принцип открытости, принцип применения лучших практик, принцип ответственности. Инициация проекта. Планирование проекта. Организация и контроль выполнения проекта. Анализ и регулирование выполнения проекта. Закрытие проекта. Разработка Устава проекта. Миссия, видение, цели и задачи проекта.

## **Тема 3. Управление областями знаний проекта**

Управление интеграцией проекта. Управление сроками проекта: метод CPM, основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места»; построение диаграммы Ганта, составление расписаний проекта. Управление содержанием проекта: разработка WBS. Управление стоимостью и финансированием проекта: источники и организационные формы финансирования проектов; методы контроля стоимости проекта, расчёт экономических показателей проекта. Управление качеством в проекте: цели и содержание контроля проекта; мониторинг работ по проекту; основные принципы менеджмента качества проекта, методы менеджмента качества проекта; применение международных стандартов в системах менеджмента качества проекта. Управление рисками и возможностями в проекте: риски проекта и методы их снижения; основные понятия и структура управления рисками; методы анализа проектных рисков; методы снижения рисков; количественный и качественный анализ проектных рисков. Управление человеческими ресурсами в проекте: основные характеристики команды проекта; роли команды проекта; составление матрицы ответственности. Разработка матрицы ответственности. Управление коммуникациями в проекте: модели коммуникаций. Управление закупками и контрактами в проекте: виды ресурсов проекта, материально-техническое обеспечение проекта. Управление закупками и контрактами в проекте. Управление изменениями в проекте.

## **Тема 4. Уровни зрелости управления проектами.**

Общая характеристика уровней зрелости организации: уровни зрелости и их характеристика. Система измерения уровня зрелости управления. Универсальные модели оценки уровня зрелости управления. CMMI – Capability Maturity Model Integration – набор моделей (методологий) совершенствования процессов в организациях разных размеров и видов деятельности. CMM – Capability Maturity



Model – модель зрелости возможностей создания программного обеспечения. P3M3 – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model – Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами. OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model – Модель зрелости организационного управления проектами IPMA Delta® - COBHET – модель оценки зрелости компании проектного управления с учетом международной практики.

### **Тема 5. Управление проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий)**

«Классический» и гибкий подход к управлению проектами. Предпосылки, ценности и принципы Agile. Agile-Манифест. Agile команда: роль менеджера в гибкой команде; лидерство через служение; характеристики успешных Agile команд; роли в Agile командах: кросс функциональный член команды, владелец продукта, фасилитатор; Структуры Agile-команд. Устав команды. Мотивация членов команды. Организация рабочего пространства Agile команды. Преодоление сопротивления в организации. Фреймворк Scrum: руководство Scrum Guide; сфера применения Scrum; роли Scrum: Scrum-команда, Scrum-мастер, владелец продукта; артефакты Scrum: бэклог продукта, бэклог спринта; спринт и планирование спринта. Daily Scrum, обзор и ретроспектива спринта. Критерии готовности продукта. Пользовательские истории. Российские и зарубежные кейсы применения гибкого подхода. Причины перехода на Agile. Проблемы работы по Agile и способы их преодоления. Причины провалов Agile-проектов. Результативность Agile проектов. «Гибкие» подходы и методы, основанные в комбинации PRINCE2 и Agile. Модифицированная форма PRINCE2 в виде концепции PRINCE2 Agile и применение в различных видах и формах проектов, работающих на принципах «гибкого» подхода (Scrum).

### **Тема 6. Корпоративные системы управления проектами и практика функционирования проектного офиса**

Особенности корпоративной системы управления проектами. Основные элементы единой системы управления проектами в корпорации: корпоративный стандарт управления проектами; единая информационная система управления проектами; квалифицированный персонал. Факторы успеха, сложность и риски внедрения корпоративной системы управления проектами. Модель критических факторов успеха внедрения корпоративной системы управления проектами. Оценка готовности компании и выбор стратегии внедрения корпоративной системы управления проектами. Описание информационной системы управления проектами (ИСУП). Ключевые определения и потребность в ИСУП. Структура ИСУП. Функции и задачи информационной системы управления проектами. Создание ИСУП. Классификация отдельных типов проектных офисов. Особенности отдельных типов проектных офисов. Набор знаний и компетенций руководителя проектного офиса. Проектная культура организации. Организационная структура предприятия и проектный офис. Проектные офисы в соответствии с моделью Керцнера. Подходы к организации проектного офиса. Сложности, связанные с

формированием проектных офисов. Базовый и стратегический проектный офисы, противоречия между ними. Критерии успешности работы проектного офиса. Проблемы развития проектного офиса. Гибкие методологии и функционирование проектного офиса. Свод лучших мировых практик «Офисы управления проектами, программами и портфелями проектов» (Portfolio, programme and project offices – P3O – AXELOS).

#### **Тема 7. Управление инновационными проектами и программами.**

Структура стандарта P2M. Индикаторы ценности. P2M – модель проектного бизнеса, основанная на полном жизненном цикле программы от интерпретации стратегии до использования ее продуктов и получения ценности. Архитектура программы: от миссии программы к системе взаимосвязанных проектов. Управление инновационным сообществом: поведенческая модель руководителя инновационных проектов, ролевая структура сообщества инновационной программы. Модель увеличения корпоративной компетентности и конкурентоспособности. Область применения стандарта P2M на практике.

### **4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

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

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.04 «Управление проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Методология и стандарты управления проектами	Тестирование, опрос
Тема 2. Процессы и принципы управления проектами	Индивидуальное задание
Тема 3. Управление областями знаний проекта	Кейс, творческое задание, тестирование
Тема 4. Уровни зрелости управления проектами	Индивидуальное задание
Тема 5. Управление проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий)	Опрос, индивидуальное задание, кейс, творческое задание, тестирование
Тема 6. Корпоративные системы управления проектами и практика функционирования проектного офиса	Тестирование, творческое задание
Тема 7. Управление инновационными проектами и программами.	Индивидуальное задание

4.1.2. Зачет проводится методом устного опроса студента.

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

### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

#### **Типовые вопросы для тестирования.**

1. Стандарты в управлении проектами:

- a) стандарты слабо помогают в управлении проектами, так как проектная деятельность может сильно изменяться
- b) для управления проектами в силу уникальности не может быть стандартов
- c) стандарты являются концентрацией лучшего опыта
- d) требование законодательства

2. Деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производств и обращения продукции и повышения конкурентоспособности продукции, работ или услуг...

- a) техническое регулирование
- b) оценка соответствия
- c) стандартизация
- d) сертификация
- e) аттестация

3. На каком этапе развития дисциплины управление проектами происходило формирование базовых принципов и технологий управления проектами (CPM, PERT, WBS):

- a) 1 этап
- b) 2 этап
- c) 3 этап
- d) 4 этап
- e) 5 этап

4. ##### - в 1965 году основал первую международную организацию по управлению проектами INTERNET

- a) Фредерик Тейлор
- b) Генри Гант
- c) Анри Файоль
- d) Лютер Гулик
- e) Роланд Гуч

5. ##### определил пять основных функций менеджмента, ставших основой управления проектами

- a) Фредерик Тейлор
- b) Генри Гант
- c) Анри Файоль

- d) Лютер Гулик
- e) Роланд Гуч
- 6. ##### - название этапа кривой зрелости технологии, на котором происходит пересмотр и корректировка идей, задач, хода проекта
  - a) пик завышенных ожиданий
  - b) нижняя точка разочарования
  - c) склон просвещения
  - d) плато производительности
- 7. По длительности проекты классифицируют на
  - a) краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (2-3 года) и долгосрочные (более 3 лет)
  - b) краткосрочные (до 2-х лет), среднесрочные (3-5 лет) и долгосрочные (более 5 лет)
  - c) краткосрочные (до 3-х лет), среднесрочные (4-6 лет) и долгосрочные (более 6 лет)
- 8. Когда осуществляется анализ заинтересованных сторон проекта?
  - a) при создании плана управления проектом
  - b) при определении заинтересованных сторон проекта
  - c) при создании Устава проекта
  - d) при создании описания содержания проекта
- 9. Какое из перечисленных ниже утверждений неверно?
  - a) PRINCE2 – это процессно-ориентированная проектная методология, которая фокусируется на процессах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков).
  - b) Традиционная (каскадная) методология управления проектами может быть использована во всех отраслях, но наиболее распространена в строительстве.
  - c) Методология Agile не позволяет менеджерам проектов постоянно получать обратную связь и улучшать продукт после каждой итерации.
  - d) Быстрая разработка приложений (RAD) – это проектная методология, чаще всего используемая в проектах по разработке ПО, основной целью которых является быстрое и качественное создание приложения.
- 10. Выберите неявные для успеха проекта факторы
  - a) Удовлетворение потребностей всех участников проекта.
  - b) Общественное поведение в конфликтах.
  - c) Мотивация работы.
  - d) Выполнение требований клиента.
  - e) Несоответствие требуемому качеству.

**Типовые вопросы текущего контроля (опрос).**

1. Перечислите наиболее проектно-ориентированные отрасли.
2. Перечислите причины неудачно реализованных проектов.
3. Какие этапы включает в себя кривая зрелости технологии?

4. Перечислите особенности и результаты проекта.
5. Дайте определение спецификации проекта.
6. Дайте определения ограничений и допущений проекта. Приведите примеры.
7. По каким критериям классифицируют проекты?

### **Типовые оценочные материалы по теме 2**

**Типовые темы для индивидуального задания (доклада по теме с презентацией).**

1. Жизненный цикл и фазы проекта.
2. Процессы инициирования и планирования в управлении проектами.
3. Процессы исполнения и контроля в управлении проектами.
4. Процессы анализа и завершения проекта.
5. Управление замыслом, предметной областью и параметрами проекта.
6. Управление стоимостью и финансированием проекта.
7. Управление человеческими и материальными ресурсами проекта.
8. Управление изменениями и безопасностью проекта.

### **Типовые оценочные материалы по теме 3**

#### **Пример кейса 1**

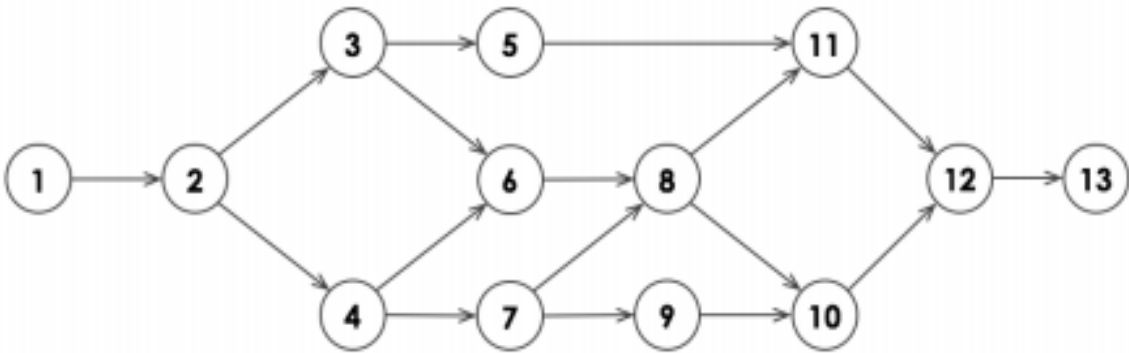
Задание: вычислите раннее время начала, позднее время начала, критический путь, его продолжительность и резерв времени по сетевому графику со значениями длительности работ, приведенными в таблице (исходные данные

для задания).

**Исходные данные для задания:**

Номер работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Длительность работы	0	13	17	12	23	22	18	17	4	13	18	19	0
Раннее время начала													
Позднее время начала													
Резерв времени													

Логика сети



**Пример кейса 2**

Используя метод PERT, определите продолжительность каждой работы проекта. Рассчитайте критический путь проекта.

Работа	Предшествующие работы	Время выполнения работы, дней		
		Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое
A	-	3	4	5
B	-	4	7	10
C	-	4	5	6
D	A	5	6	7
E	B	2	3	6
F	C	10	12	14

G	D,E	3	4	5
H	G,F	1	2	9

### Пример кейса 3

Исходные данные: Руководство сети ресторанов мексиканской кухни обозначило цели на 2018-2021 годы: а) увеличение выручки на 25%; б) увеличение чистой прибыли на 10%. Ситуация: на развитие компания готова потратить 20 млн. руб. Исходя из поставленных целей, менеджеры сформировали портфель проектов, предлагаемых к реализации.

№ п/п	Наименование проектов	Стоимость, млн.руб.	Срок реализации,годы
1	Разработка мобильного приложения	1	0,5
2	Открытие новых ресторанов	10	1
3	Ребрендинг	1,5	1
4	Кампания по продвижению	0,5	0,5
5	Внедрение ERP системы	5	1
6	Создание службы доставки	6	2
7	Продвижение сайта в ТОП-10 3 1	3	1

Задание: разделить предлагаемые проекты по категориям в соответствии с поддерживаемыми целями портфеля проектов

### Пример кейса 4

Предприятие рассматривает инвестиционный проект, предусматривающий объем инвестиций в размере 14500 ден. ед., при этом ожидаются следующие денежные потоки:

Год	0	1	2	3	4	5	6	7
Денежные потоки, ден. ед.	-14500	5000	4300	4000	2000	3500	3000	2000

Задание: Определить NPV и дисконтированный срок окупаемости для этого проекта при норме дисконтирования 14%.

### Пример творческого задания

Составьте матрицу стейкхолдеров проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия, обоснуйте управленческие решения.

**Типовые вопросы для тестирования.**

1. Можно дать точную оценку стоимости проекта, несмотря на отсутствие
  - a) описания содержания
  - b) иерархической структуры работ
  - c) утвержденной системы изменений в проекте
  - d) списка операций проекта
2. Какой метод разрешения конфликтов требует использование власти, подавления инициативы подчиненных?
  - a) метод сглаживания
  - b) метод компромисса
  - c) метод принуждения
  - d) метод уклонения
3. Метод итеративного планирования, при котором работа, которую надо будет выполнить в ближайшей перспективе, планируется подробно, а далеко отстоящая работа – с меньшей степенью детализации, называется
  - a) метод набегающей волны
  - b) декомпозиция
  - c) метод диаграмм предшествования
  - d) формирование бэклога
4. В течение данной стадии команда начинает изучать работы по проекту, технические решения и подход к управлению проектом. Стадия называется
  - a) нормализация
  - b) шторм
  - c) результативность
  - d) формирование
  - e) завершение
5. Совещания относятся к следующему методу коммуникаций:
  - a) интерактивные коммуникации
  - b) коммуникации без запроса
  - c) итеративные коммуникации
  - d) коммуникации по запросу

**Типовые оценочные материалы по теме 4**



### **Типовые темы для индивидуального задания (доклада по теме с презентацией).**

1. Стандартизация и ее роль в развитии экономики.
2. Стандарты в управлении проектами. Особенности применения.
3. Задействует ли организация внутренних и внешних поставщиков в процессе развития компетентности сотрудников (например, для обучения по месту работы, внешнего обучения и сертификации)?
4. Выполняется ли в организации оценка результатов процесса развития компетентности сотрудников?
5. Уровни зрелости организации.
6. Требования сертификации организации.
7. Ассесмент и сертификация организаций: сертифицировать одно или несколько подразделений или всю компанию в целом.
8. Назначение и область применения ОРМЗ.
9. Категоризация лучших практик и Возможностей в ОРМЗ.
10. Преимущества сертификации для специалистов.

### **Типовые оценочные материалы по теме 5**

#### **Опрос по вопросам темы**

Вопросы:

1. Как выстроить процесс перехода команды к использованию Agile?
2. Опишите роли в Agile команде.
3. Как поддерживать и оценивать эффективность и продуктивность
4. команды?
5. Как организовать рабочее пространство Agile команды?
6. Методы преодоления организационного сопротивления.
7. Что способствует, а что затрудняет адаптацию Agile в организации?
8. В каких отраслях, на ваш взгляд, больше предпосылок для внедрения гибкого подхода к управлению проектами?
9. Какие методологии гибкого управления проектами наиболее распространены в России?
10. В чём недостатки гибкого подхода?
11. Какие руководства в сфере применения гибкого подхода вам известны?
12. В чём специфика ролей в Scrum?
13. Опишите Scrum процессы.
14. Опишите артефакты в Scrum.
15. Диаграмма сгорания задач, её построение и применение.
16. Пользовательские истории, смысл и применение.
17. Работа с бэклогом в Scrum.
18. Какие требования предъявляются к команде проекта, использующей
19. Agile?
20. Как оценить готовность команды к работе с гибким подходом.

## Индивидуальное задание (Доклад по проблеме с презентацией)

Темы:

1. История формирования и развития Agile-движения.
2. Наиболее распространённые Agile фреймворки.
3. Модели жизненного цикла проектов.
4. Предпосылки популяризации Agile.
5. Мотивация Agile команды
6. Инструменты организации работы Agile команд.
7. Кейсы применения Scrum
8. Возможен ли Scrum в распределённых командах.
9. Критика Agile.
10. Исследования о применении Agile.
11. Agile в государственном секторе.
20. Сбор требований и работа с 21 требованиями в Agile проектах.

### Пример кейса

У вас есть набор пользовательских историй, составляющих бэклог продукта. Обратите внимание, что часть из них относятся к стратегическим, другие ориентированы на пользователя, некоторые относятся к системе рефакторинга базы данных.

1) Редактирование профиля. Как страховой агент, я хочу иметь возможность редактировать свой профиль на сайте, чтобы персонализировать мою личность.

2) Рефакторинг данных. Как разработчик, я хочу, чтобы модель данных системы проходила рефакторинг, если это позволит упростить последующую разработку.

3) Уведомление о действиях. Как менеджер страховых агентов, я хочу получать уведомления о том, что агент отправил предложение потенциальному клиенту.

4) Группировка элементов. Как страховой агент, я хочу иметь возможность группировать контакты, предложения, сообщения и другие элементы информации, чтобы лучше организовать свою работу.

5) Отчетность. Являясь менеджером агентов, я хочу иметь возможность выгружать отчеты для отслеживания финансовых показателей по агенту, по продукту, географии и периоду времени, чтобы эффективно управлять своей командой.

6) Сериализация объектов. Как разработчик, я хочу, чтобы объекты можно было преобразовать в поток байтов, так как это упростит резервное копирование.

7) Клиентоориентированный интерфейс. В настоящее время пользовательский интерфейс ориентирован на продукт. Но стратегия компании (предлагать линейки продуктов от нескольких поставщиков) потребует от агентов сначала сосредоточиться на клиентах. Проведя оценку стоимости и ценности элементов бэклога, вы получили следующие результаты:

История	Стоимость	Ценность
Редактирование профиля	2	20

Рефакторинг данных	5	23
Уведомления о действиях	8	18
Группировка элементов	2	9
Отчётность	20	14
Сериализация объектов	8	5
Клиентоориентированный интерфейс	3	23

Задание: определите, в какой последовательности нужно реализовать элементы бэклога.

### **Примерные темы домашних творческих заданий**

1. Разработать глоссарий дисциплины «Методы управления проектами на основе гибкой и гибридной методологий»
2. Написать рецензию на книгу «Постигая Agile. Ценности, принципы, 20 методологий», Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин.
3. Написать рецензию на книгу «Scrum. Революционный метод управления проектами», Джефф Сазерленд.
4. Оценить состояние внедрения/возможности внедрения Agile в организации с помощью Agile Suitability Model.
5. Написать эссе на тему «Agile в российских организациях»
6. Написать эссе на тему «Особенности создания и развития Agile-команд»
7. Сделать сравнительный анализ управления проектом по водопадной и гибкой модели
8. Подготовить проект по внедрению Agile на примере выбранной организации

### **Типовые вопросы для тестирования.**

1. В Скрам команде, критерии приемки разрабатывают все кроме:
  - a) Scrum мастер
  - b) Команда разработчиков
  - c) Владелец продукта
  - d) Генеральный директор
2. В ежедневных Scrum митингах, какие три вопроса необходимо задать?
  - a) Что сделано с момента последней встречи? Что может быть сделано до следующей встречи? Есть ли какие-либо проблемы?
  - b) Что было начато с момента последней встречи? Что будет сделано до следующей встречи? Есть ли какие-либо проблемы?
  - c) Что было начато с момента последней встречи? Что мы можем успеть сделать до следующей встречи? Какие препятствия на пути?
  - d) Что было сделано с момента последней встречи? Что будет сделано до следующей встречи? Есть ли какие-либо проблемы?

3. Что из перечисленных ниже не является частью Agile методологии?
- a) Сотрудничество с клиентом, важнее, чем следование плану
  - b) Личности и их взаимодействия, важнее, чем процессы и инструменты
  - c) Сотрудничество с клиентом, важнее, чем переговоры по контрактам
  - d) Реагирование на изменения, важнее, чем следование плану

4. В Agile проектах изменения в функциональности, должны быть:
- a) Пройдены через строгие процедуры контроля изменений
  - b) Изменения считается проблемой, и их следует избегать
  - c) Изменения принимаются и адекватно воспринимаются
  - d) Изменения принимаются, только если они имеют наивысший

приоритет

5. Вы Scrum мастер в команде, работающей по гибким методологиям. Член команды заболевает в процессе выполнения итерации, в которой команда обязалась выполнить 25 стори-пойнтов. Какое действие в данной ситуации является наиболее подходящим?

- a) Всем членам команды работать на несколько часов в день больше
- b) положенного
- c) Выдать работу на дом больному члену команды
- d) Разработать максимально возможный функционал с оставшейся
- e) командой<sup>27</sup>
- f) Изучить программирование, чтобы помочь команде

6. В какой из следующих гибких методологий используется понятие Спринт:

- a) Функционально-ориентированная разработка(FFD)
- b) Скрам (Scrum)
- c) Экстремальное программирование (XP)
- d) Метод разработки динамических систем (DSDM)

### **Типовые оценочные материалы по теме 6**

#### **Типовые вопросы к тестированию по теме:**

1. Что является основной составляющей корпоративной системы управления проектами:

- a) Методология по управлению проектами.
- б) Проектный офис.
- в) Проектный комитет.
- г) Управляющий комитет.
- д) Информационная система управления проектами.

2. Что не входит в основные функции проектного офиса:

- a) Внедрение и развитие КСУП.

- б) Аналитическая и методологическая помощь руководителям проектов.
- в) Разрешение ресурсных конфликтов между проектами, определение приоритетов.
- г) Организация обучения персонала и менеджеров.
- д) Ведение архивов проекта, накопление опыта компании.

2. Может ли портфель проектов включать несколько структур?

- а) Может.
- б) Может только портфель проектов строительной компании.
- в) Нет, не может.
- г) Могут только внутренние проекты.
- д) Могут только внешние проекты.

3. Может ли портфель проектов включать в себя подпортфели?

- а) Может.
- б) Может только портфель проектов строительной компании.
- в) Могут только портфели внешних проектов.<sup>38</sup>
- г) Нет, не может.
- д) Могут только портфели внутренних проектов.

4. Обязательно ли проекты портфеля должны стартовать в начале года?

- а) Проекты могут стартовать в любой день года.
- б) Только внутренние проекты компании.
- в) Только внешние проекты компании.
- г) В зависимости от типов проектов.
- д) Проекты стартовать могут только в начале года.

5. Какое утверждение является неверным, относительно основных причин внедрения систем корпоративного управления – это:

- а) Отсутствие актуальной общей картины проектов, той самой «картинки сверху».
- б) Задержки исполнения проектов во времени.
- в) Непонимание, куда уходят ресурсы, как участники компании договариваются о том, будут ли участвовать в проектах, в операционной деятельности и как им взаимодействовать.
- г) Решение руководства о создании КСУП.

6. Выделите неверное утверждение: выгоды, получаемые от работы Офиса управления проектами:

- а) Повсеместное принятие управления проектами.
- б) Увеличение рентабельности (прибыльности).
- в) Увеличение производительности проектных команд.
- г) Улучшения в организационном аспекте.
- д) Сокращение персонала.

### **Примерные темы домашних творческих заданий**

1. Раскройте этапы внедрения системы сбалансированных показателей в организации (СПП).
2. Раскройте этапы внедрения информационной системы управления проектами (ИСУП) на примере организации.
3. Раскройте этапы внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП) на примере организации.
4. Опишите информационную систему управления проектами на примере организации.

### **Типовые оценочные материалы по теме 7**

#### **Индивидуальное задание (Доклад по проблеме с презентацией)**

1. Понимание инноваций в стандарте Р2М;
2. Управление проектом: сущность, среда;
3. Управление программой: сущность, среда;
4. Новые области знаний управления проектами в стандарте;
5. Области знаний управления проектами:
  - а. Управление стратегией проекта;
  - б. Управление финансированием проекта;
  - в. Управление системами проекта;
  - г. Организационное управление проектом;
  - д. Управление Целями проекта;
  - е. Управление Ресурсами проекта;
6. Управление ценностью проекта.
7. Модели осуществления управления программами и проектами.
8. Преимущество Р2М по отношению к другим школам по управлению проектами.

### **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
УК ОС-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК ОС-2.1	Способен определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения проекта с качественной и количественной точек зрения
		УК ОС-2.2	Способен в рамках разработки проекта выбирать оптимальные способы решения задач в рамках

			поставленной цели, исходя из существующих ограничений
--	--	--	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.1	Оценивает ресурсы и существующие ограничения проекта с качественной и количественной точек зрения	Уровень усвоения учебного материала, глубина понимания вопроса, правильность и полнота ответов, четкость и логичность изложения его на промежуточной аттестации, аргументированность выводов, умение тесно увязывать теорию с практикой
УК ОС-2.2	Выбирает оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из существующих ограничений	Уровень усвоения учебного материала, глубина понимания вопроса, правильность и полнота ответов, четкость и логичность изложения его на промежуточной аттестации, аргументированность выводов, умение тесно увязывать теорию с практикой

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

#### Примеры типовых вопросов к зачету

1. Манифест гибкой разработки программного обеспечения: ценности и принципы.
2. Адаптивные и гибридные жизненные циклы проектов.
3. Традиционный и гибкий подход к управлению проектами.
4. Основные схемы взаимоотношений между участниками проекта.
5. Организационные структуры проектов, применительно к органам государственной власти и местного самоуправления.
6. Инициирование и планирование в управлении проектами.
7. Процессы исполнения и контроля в управлении проектами.
8. Процессы анализа и завершения проекта.
9. Процессы управления проектом.
10. Функции управления проектом.
11. Управление замыслом, предметной областью и параметрами проекта.
12. Управление стоимостью и финансированием проекта.
13. Управление качеством и рисками проекта, применительно к специфике проектного менеджмента в государственном управлении.
14. Управление человеческими и материальными ресурсами проекта.
15. Управление изменениями и безопасностью проекта.
16. Правовое обеспечение и управление конфликтами проекта в государственном управлении.

17. Проектное финансирование.
- 18.. История формирования и развития Agile в проектном управлении.
19. Проектные риски: сущность, типы, методы определения и минимизации.
20. Источники проектного финансирования.
21. Формы и схемы проектного финансирования.
22. Внешняя и внутренняя среда проекта, их влияние на проект.
23. Инструментарий планирования в управлении проектами (Иерархическая структура работ, Критический путь и критическая цепь проекта, График Ганта).
24. Классификация и особенности различных видов проектов.
25. Контроль и оперативное управление проектом по временным параметрам и внесение изменений в расписание проекта.
26. Критерии оценки и сравнительного анализа при выборе обеспечения управления проектом.
27. Метод оценки затрат на «освоенный объем» работ при реализации.
28. Методы и средства определения перечня работ проекта.
29. Методы и средства, применяемые при разработке расписания проекта.
30. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.
31. Методы оценки и снижения рисков в проекте.
32. Методы снижения и защиты от рисков при управлении проектом.
33. Методы, средства, входная информация для оценки продолжительности работ проекта.
34. Методы управления предметной областью проекта.
35. Модели жизненного цикла проекта.
36. Определение взаимосвязей работ проекта, методы и средства, используемые для этого.
37. Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности.
38. Основные задачи и методы контроля стоимостных параметров при управлении проектом.
39. Основные задачи подсистемы управления рисками в проекте.
40. Роль менеджера проекта в гибком и гибридном подходах к управлению проектами.

Уровень знаний при промежуточной аттестации в форме зачета определяется оценками «зачтено», «незачтено»:

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Незачтено	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно объяснить выводы, изложенные в аналитической записке, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом, не может решить задачу билета, не знает базовых понятий и коэффициентов
3	Зачтено	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако



	<p>в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Проблемы компании правильно сформулированы в аналитической записке, однако конкретные причины указаны не полностью.</p> <p>Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы. Задача решена не совсем верно, с помощью преподавателя</p>
4	<p>Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. Задача решена правильно. Аналитическая записка в целом корректно составлена за исключением некоторых недочетов, предложенные меры почти полностью адекватны ситуации: В то же время при ответе допускает несущественные погрешности</p>
5	<p>Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, полностью правильно решает задачу билета, аналитическая записка правильна по содержанию и хорошо оформлена. Автор свободно владеет всеми показателями для подтверждения сделанных выводов и рекомендаций</p>

#### 4.4. Методические материалы

##### Шкалы оценивания результатов текущего контроля

Текущий контроль успеваемости проводится в соответствии с Положением об организации текущего контроля обучающихся по программам магистратуры.

Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Основными задачами текущего контроля успеваемости является повышение качества и прочности знаний студентов, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, а также повышение активности студентов на занятиях. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины.

Опрос по вопросам темы	
Характеристика метода	Метод устного опроса по вопросам темы заключается в осуществлении взаимодействия между преподавателем и учащимися, в ходе которого преподаватель получает от студентов ответы на заранее сформулированные вопросы по содержанию изученного материала. С помощью этого метода можно проверить не только знания, но и некоторые умения обучающихся.
Показатели оценивания	<p>Знание материала по теме занятия.</p> <p>Умение делать выводы на основе знаний, полученных по вопросам данной темы.</p> <p>Умение выявлять причинно-следственные связи проблем, изучаемых в рамках данной темы, с вопросами, изученными ранее, в том числе по другим дисциплинам образовательной программы</p> <p>Умение применять полученные знания для анализа конкретных проблем в экономической сфере</p>

Процедура оценивания	<p>Метод применяется в форме фронтального опроса по вопросам, которые учащиеся получили при подготовке к практическому занятию. Студент получает задание готовиться по всем вопросам темы.</p> <p>В ходе самого опроса каждый студент отвечает на несколько вопросов, заданных преподавателем.</p> <p>Для оценивания умений обучающихся вопросы для ответов студентов формулируются преподавателем таким образом, чтобы оценить не только знание - репродукцию, но и знание – понимание.</p>
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полнота ответа на вопрос, знание терминологии;</li> <li>- способность аргументировать свой ответ;</li> <li>- способность раскрывать причинно-следственные связи между экономическими фактами, явлениями и процессами;</li> <li>- способность делать выводы</li> </ul>
Шкала оценивания	<p>«Отлично»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент дает полные, исчерпывающие, аргументированные ответы на вопросы; способен полно раскрывать причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами и делать обоснованные выводы.</li> </ul> <p>«Хорошо»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент дает недостаточно полные и исчерпывающие, (или) недостаточно аргументированные ответы на вопросы; способен раскрывать причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами, однако выводы не все носят аргументированный и доказательный характер.</li> </ul> <p>«Удовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент дает неполные, слабо аргументированные ответы; не способен раскрыть причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами и делать выводы.</li> </ul> <p>«Неудовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент не знает и не понимает существа вопросов; не способен раскрыть причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами и делать выводы.</li> </ul>
<b>Тестирование</b>	
Характеристика метода	Метод измерения знаний учащихся, основанный на применении тестов. Тестирование позволяет проверить знания обучающихся по широкому спектру вопросов, и при этом значительно сокращает временные затраты на проверку знаний
Показатели оценивания	<p>Знание материала темы, представленного в виде тестовых вопросов.</p> <p>Более сложные тестовые вопросы могут способствовать оценке такого показателя, как умения видеть причинно-следственные связи между различными экономическими фактами, процессами и явлениями</p>
Процедура оценивания	<p>Каждый учащийся самостоятельно отвечает на 10 тестовых вопросов. Время проведения тестирования – 20 минут. Проверка правильности ответов осуществляется автоматически в системе СДО.</p> <p>Баллы, полученные студентом за решение каждого тестового задания, суммируются</p>
Критерии оценивания	<p>Критерием оценивания выполнения теста является количество правильных ответов на все вопросы теста.</p> <p>За каждый правильный ответ на отдельный тестовый вопрос учащийся получает 1 балл, при неверном ответе – 0 баллов</p>
Шкала	«Отлично»: 9-10 правильных ответов.

оценивания	<p>«Хорошо»: 8 правильных ответов.</p> <p>«Удовлетворительно»: 6-7 правильных ответов.</p> <p>«Неудовлетворительно»: 5 и менее правильных ответов.</p>
<b>Решение кейса</b>	
Характеристика метода	Кейс представляет собой проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы, и, в том числе, предложить свои варианты ее решения
Показатели оценивания	<p>Умение применять полученные знания при решении сложной комплексной задачи.</p> <p>Навыки анализа конкретной ситуации, возникающей в управления качеством.</p> <p>Навыки формулирования и аргументации выводов в результате анализа конкретной ситуации в сфере управления качеством.</p>
Процедура оценивания	Студент самостоятельно решает практико-ориентированное задание. Время решения – 20 минут. При ответе преподаватель задает дополнительные вопросы по проблеме, поставленной в задании
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие обоснованного и аргументированного ответа.</li> <li>- Теоретическое обоснование ответа.</li> <li>- Владение категориальным аппаратом макроэкономики на уровне понимания и свободного воспроизведения.</li> <li>- Полнота ответов на дополнительные вопросы.</li> </ul>
Шкала оценивания	<p>«Отлично»:</p> <p>– ответ на вопрос практико-ориентированного задания верный, приводится подробное объяснение хода его решения, с теоретическими обоснованиями, с правильным и свободным владением терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные.</p> <p>«Хорошо»:</p> <p>– ответ на вопрос практико-ориентированного задания верный, приводится объяснение хода его решения, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании, ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие.</p> <p>«Удовлетворительно»:</p> <p>– ответ на вопрос практико-ориентированного задания в целом верный, студент представляет ход решения задания, но имеются многочисленные ошибки в ходе решения, студент испытывает затруднениями в теоретическом обосновании, при ответе на дополнительные вопросы допускает ошибки.</p> <p>«Неудовлетворительно»:</p> <p>- ответ на вопрос практико-ориентированного задания неверный, студент не представляет ход решения задания, слабо владеет терминологией, не отвечает на дополнительные вопросы, или отвечает с большим количеством грубых ошибок</p>
<b>Индивидуальное задание (Доклад по проблеме с презентацией)</b>	
Характеристика метода	Доклад по проблеме с презентацией представляет собой подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению

	полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной проблемы. Доклад как средство оценивания эффективен, прежде всего, тогда, когда студент представляет результаты своей собственной исследовательской деятельности, и особенно важным является именно содержание и владение представленной информацией
Показатели оценивания	<p>Умение оценивать перспективы управления проектами на предприятии.</p> <p>Умение обосновывать и аргументировать свою собственную позицию по модели принятия управленческих решений для совершенствования системы управления проектами с учетом правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.</p> <p>Умение определять инструменты управления проектами в зависимости от отрасли и специфики деятельности предприятия.</p> <p>Навыки поиска и обработки статистических данных, характеризующих экономические процессы с целью прогнозирования тенденции их изменения.</p> <p>Навыки прогнозирования изменения конкретных экономических показателей (в соответствии с поставленной задачей)</p>
Процедура оценивания	<p>Студент выбирает одну из предложенных проблем и готовит самостоятельное выступление с использованием презентации (не более 15 слайдов). Время выступления – не более 10 минут.</p> <p>После выступления студент отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и других студентов.</p>
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соответствие выступления теме, поставленным целям и задачам.</li> <li>- Актуальность, новизна и оригинальность полученных результатов.</li> <li>- Аргументированность и обоснованность выводов.</li> <li>- Речевая культура (стиль изложения, ясность, четкость, лаконичность, красота языка, учет аудитории, эмоциональный рисунок речи, доходчивость, пунктуальность, невербальное сопровождение, оживление речи афоризмами, примерами, цитатами и т.д.).</li> <li>– Качество представленной презентации.</li> </ul>
Шкала оценивания	<p>«Отлично»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание выступления полностью соответствует теме, поставленным целям и задачам; выступление четко структурировано, логично; выводы отличаются актуальностью, новизной, аргументированностью и обоснованностью; доклад изложен отчетливо, лимит времени соблюден, докладчик хорошо увязывает текст доклада со слайдами презентации, активно комментирует их; презентация соответствует всем требованиям, предъявляемым к презентации; даны профессионально грамотные, исчерпывающие ответы на все дополнительные вопросы</li> </ul> <p>«Хорошо»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание выступления соответствует теме, поставленным целям и задачам, но имеет незначительные погрешности в структуре; выводы отличаются актуальностью и обоснованностью; доклад изложен отчетливо, лимит времени соблюден, докладчик ссылается на слайды презентации; презентация содержит все обязательные компоненты, но есть отдельные недостатки; даны верные, исчерпывающие ответы на большинство вопросов.</li> </ul> <p>«Удовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание выступления в целом соответствует теме, поставленным целям и задачам, но имеет значительные погрешности в структуре; выводы не отличаются актуальностью и обоснованностью; доклад не совсем логичен; речь сбивчива, не отчетлива, докладчик почти не ссылается на слайды</li> </ul>

	<p>презентации; презентация содержит не все обязательные компоненты; на большинство дополнительных вопросов ответы не даны.</p> <p>«Неудовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание выступления не соответствует теме, поставленным целям и задачам; выводы не актуальны и не обоснованы; доклад не логичен; речь сбивчива, не отчетлива, докладчик почти не ссылается на слайды презентации; не укладывается в лимит времени; презентация не содержит обязательные компоненты и представлена в основном текстом, отсутствуют графики, схемы, структуры, статистические данные; студент не может ответить на дополнительные вопросы.</li> </ul>
--	---

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

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

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

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

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

### 5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям

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

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

Самостоятельная подготовка обучающихся к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти. Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

## **5.2. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям**

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

При подготовке к практическому занятию обучающемуся необходимо:

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

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

## **5.3. Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

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

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

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

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, необходимо по отдельности и последовательно

рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема. При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям.

В ходе самостоятельной работы студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т.д.);
- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение практико-ориентированных задач, написание тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, участие в деловой игре, устный и письменный анализ конкретной ситуации);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (подготовка докладов, написание эссе).

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

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

#### **5.4. Методические указания по подготовке обучающихся к зачету**

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

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

Подготовка студента к зачету включает в себя два этапа:

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

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

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

## **6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **6.1. Основная литература**

1. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Ньютон Р., - 7-е изд. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 180 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=926069>
2. Антонов Г.Д. Управление проектами организации [Электронный ресурс]: Учебник – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА – М», 2019. – 244с. 40– (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1003622>
3. Управление проектом. Основы проектного управления [Электронный ресурс]: учебник/Гос. Ун-т управления, под ред. Проф. М.Л. Разу. – 4-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2018. – 755с. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/927785>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-010873-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/1055100>
2. Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: ил. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=417954>
3. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Кузнецова; НИУ ВШЭ. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 244с. – (Серия: Авторский учебник). – То же [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlenie-portfelem-proektovkak-instrument-realizacii-korporativnoy-strategii-433975>
4. Морозова, О.А. Информационные системы управления портфелями и программами проектов. : учебное пособие / О.А. Морозова. — Москва : КноРус, 2019. — 266 с. — (магистратура). — ISBN 978-5-406-07132-8. —ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/932061>
5. Федотова М.А. Проектное финансирование и анализ: учебное пособие для студ. бакалавриата и магистратуры, обуч. по эконом. напр. и спец. / М.А. Федотова, И.А. Никонова, Н.А. Лысова; Финуниверситет. - Москва: Юрайт, 2014. - 144 с. - Текст: непосредственный. - (Бакалавр и магистр. Модуль). — То же. - 2019. - ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblioonline.ru/bcode/433132>

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



Учебные фильмы: «Project management», «Как управлять проектами при помощи Agile и Scrum», «Scrum — метод управления проектами. Обучающий мультимедиа для вас и ваших сотрудников!», «Войны Пентагона (The Pentagon Wars)».

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

1. ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
2. ГОСТ Р 54871 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».
3. ГОСТ Р 54870 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».
4. ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014 «Руководство по проектному менеджменту»
5. Международный стандарт ISO 21504: Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management», 2015.

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.pmi.org](http://www.pmi.org) – Официальный сайт международного института управления проектами
2. <https://pmi.ru/ru/> сайт Московского отделения PMI
3. [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru) – Сайт российской организации по управлению проектами «СОВНЕТ»
4. [www.rcpp.ru](http://www.rcpp.ru) - Российский союз промышленников и предпринимателей
5. [www.rasme.ru](http://www.rasme.ru) - Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса
6. [www.amr.ru](http://www.amr.ru) - Ассоциация менеджеров России.
7. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации
8. [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) – Интернет сообщество профессиональных менеджеров
9. [www.spark-interfax.ru](http://www.spark-interfax.ru) – СПАРК – Система профессионального анализа рынков и компаний
10. [www.koob.ru/venttsel](http://www.koob.ru/venttsel) – Сайт по математическому обеспечению управления проектами
11. [www.ganttproject.biz](http://www.ganttproject.biz) – сайт по программному обеспечению планирования проектов и построения диаграмм Ганта.

#### **6.6. Иные источники**

1. Илларионов А., Клименко Э. Портфель проектов. Инструмент стратегического управления предприятием. — М.: Альпина Паблишер, 2013 – 312 с.
2. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд: Пер. с англ. Мамонтова Е. В.: Под ред. Баженова А.Д. Арефьева А. О. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2010.-464 с., ил.
3. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом / Вадим Богданов. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 248 с.
4. Голдратт, Элияху М. Критическая цепь / Элияху М. Голдратт; Пер. с англ. — Москва: Альпина Диджитал, 2014 – 280 с.

5. Лоуренс Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 353 с.

6. Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды. Москва: Символ-Плюс, 2005 — 142 с.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и промежуточной аттестации.

Оборудование:

Рабочие места студентов: парты, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами;

Мультимедийный проектор.

Учебная аудитория для проведения практических занятий.

Оборудование:

Рабочие места студентов: столы, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами,

Доска интерактивная;

Мультимедийный проектор;

Персональные компьютеры: Core i7 / 8Gb / 2000Gb -15 шт.

Программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Библиотека (абонемент, читальный и компьютерный залы)

Учебная аудитория для самостоятельной работы студента.

Оборудование:

Рабочие места студентов: столы, стулья; Персональные компьютеры.

Программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Deductor Academic 5.3.0.88 (свободная лицензия);

Microsoft Project Professional 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19).

Project Expert 7 Tutorial (60 уч. мест, сеть) (контракт с продавцом SoftLine от 14.11.2013 №Tr060872);

Vmware Horizon Client 4.3.0.4209 (свободная лицензия);

CA AllFusion R7.2 (контракт с продавцом ООО «Интерфейс ПРОФ» от 27.10.2008 №227/07-08-ИОП, бессрочный);

Oracle VM VirtualBox 6.0.10 (свободная лицензия);

ArgoUML 0.34 (свободная лицензия);

ARIS Express 2.4d (свободная лицензия);

Stata/SE Educational Network Edition Renewal (Stata) (контракт с продавцом АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД» от 25.06.2019 №373100037619000000);

PostgreSQL Database 10.9-2 (свободная лицензия);

EViews Academic Base License+ Unlimited Lab License (Eviews) (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Weka 3.8.3 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;

2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»

3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».

4. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.

5. <https://new.znaniy.com> Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znaniy.com».

6. <https://dlib.eastview.com> – Информационный сервис «East View».

7. <https://www.jstor.org> - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.

8. <https://elibrary.worldbank.org> - Электронная библиотека Всемирного Банка.

9. <https://link.springer.com> - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.

10. <https://ebookcentral.proquest.com> - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. <https://www.oxfordhandbooks.com> - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. <https://journals.sagepub.com> - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».