

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Новороссийский филиал**  
**Кафедра «Информатика, математика и общегуманитарные науки»**

 **УТВЕРЖДАЮ**  
Директор филиала  
Е.Н. Сейфиева  
« 25 » марта \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Проектный менеджмент: базовый курс**

**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
27.03.05 «Инноватика» очная форма обучения

Образовательная программа «Управление цифровыми инновациями»

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финуниверситета  
протокол № 34 от 25 марта 2021 г.*

*Одобрено кафедрой «Информатика, математика и общегуманитарные науки»  
№ 8 от 25 марта 2021 г.*

Новороссийск 2021

УДК 33с2

ББК 65.291.217

Т 69

Рецензент: к.э.н., профессор Департамента менеджмента Н.В. Линдер

**Трифонов И.В. Проектный менеджмент: базовый курс** – рабочая программа дисциплины предназначена для студентов направления подготовки: 27.03.05 - Инноватика, профиль: Управление цифровыми инновациями по очной форме обучения. – М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента, 2019. – 40 с.

Настоящая рабочая программа дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс» предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Трифонов И.**

**ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БАЗОВЫЙ КУРС**

Рабочая программа дисциплины

Компьютерный набор, верстка: *Трифонов И.*

Формат 60x90/16. Гарнитура *Times New Roman*

Усл. п.л. 3.7. Изд. № -..... Тираж \_\_ экз.

Заказ \_\_\_\_\_

Отпечатано в Финансовом университете

© Трифонов И. 2019  
© Финансовый университет, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	5
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по образовательной программе	5
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4.	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной и самостоятельной работы обучающихся в семестре	6
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
6.	Учебно–методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Проектный менеджмент: базовый курс»	14
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Проектный менеджмент: базовый курс»	21
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс»	28
9.	Перечень ресурсов информационно–телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс»	29
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
11.	Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине и необходимого программного обеспечения и информационно – справочных систем	39
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	40

## 1. Наименование дисциплины

Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс»

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по образовательной программе

В результате освоения дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс» происходит формирование у обучающегося следующих компетенций.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ОПК-2	Способен формулировать задачи профессиональной деятельности на основе знаний профильных разделов математических, технических и естественнонаучных дисциплин (модулей)	1. Обладает навыками к формулированию задач профессиональной деятельности на основе знаний профильных разделов математических, технических и естественнонаучных дисциплин.	<b>Знать:</b> инструментальные средства (пакеты прикладных программ) для решения различных профессиональных задач. <b>Уметь:</b> обосновывать, сравнивать, выбирать инструментальные средства (пакеты прикладных программ) для решения различных профессиональных задач.
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	1. Использует знания о правовых нормах действующего законодательства, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности Вырабатывает пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	<b>Знать:</b> технические средства и технологии для принятия технического решения при разработке проекта. <b>Уметь:</b> обосновывать, сравнивать, выбирать технические решения при разработке проекта, выбирать технические средства и технологии.

--	--	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс» относится к Модулю общепрофессиональных дисциплин направления подготовки 27.03.05 «Инноватика».

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной и самостоятельной работы обучающихся в семестре

Вид учебной работы	Часы/з.е.	Семестр 3
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>180 / 5 з.е.</b>	<b>180</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	<i>68</i>	<i>68</i>
<i>Лекции</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>112</b>	<b>112</b>
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

#### 5.1. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения**

Понятие проекта и управления проектом. Классификация типов проектов. Основные понятия управления проектами. Основные подходы к управлению проектами. Участники проекта. Методы управления проектами. Стандарты в области управления проектами. Сертификация по управлению проектами.

История формирования методологии управления проектом. Организационные структуры управления проектами. Модель жизненного

цикла проекта. Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. Контур обратной связи. Отличие проектного управления от традиционного управления. Современные тенденции развития теории управления проектами.

## **Тема 2. Процессы и фазы управления проектом**

Содержание и организация проекта. Прединвестиционная и инвестиционная фазы проекта. Этапы реализации прединвестиционной фазы. Состав предпроектной и проектной документации. Организация производства работ по проекту. Эксплуатационная фаза проекта. Завершение проекта. Основные процессы эксплуатационной фазы и завершения проекта. Организация сдачи, приемки в эксплуатацию законченных объектов проекта.

«Инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. Способы описания продукта проекта. Разработка критериев выбора проекта. Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте. Виды формальных результатов процесса инициации проекта. «Допущения» и «ограничения» в проекте. Разработка устава проекта. Формальное признание существования проекта. Назначение руководителя проекта. Наделение руководителя проекта полномочиями по привлечению и использованию необходимых ресурсов. Понятия «управление содержанием проекта, организационная структура проекта, организация исполнения проекта». Принципы управления организацией проекта. Документация проекта. Определение и согласование проекта. Процедуры организации исполнения проекта. Типовая модель организации проекта. Определение понятия «завершение проекта». Способы окончания проекта. Действия при завершении проекта. Задачи руководителя проекта при завершении проекта. Подготовка документа о завершении проекта. Основные ошибки фазы завершения проекта. Аудит проекта

## **Тема 3. Основные факторы, влияющие на проекты**

Окружение проекта. Риски проекта и методы их снижения. Основные понятия и структура управления рисками. Методы анализа проектных

рисков. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками. Управление отношениями со стейкхолдерами проекта. Выявление и оценка стейкхолдеров проекта. Управление стейкхолдерами проекта.

Неопределенность и риск. Измерение рисков. Экономические результаты рисков. Сущность управления рисками. Анализ проектных рисков. Сущность анализа рисков проекта. Алгоритм анализа рисков. Количественный и качественный анализ проектных рисков. Планирование управления рисками. Идентификация рисков. Планирование реагирования на риски.

Определение заинтересованных сторон. Планирование управления заинтересованными сторонами. Управление вовлечением заинтересованных сторон. Контроль вовлечения заинтересованных сторон.

Понятие окружения проектов. Система «окружающая среда». Системы высшего порядка. Аспекты окружения проекта и их характеристика. Политический аспект. территориальный аспект. Экологический аспект.

#### **Тема 4. Планирование проекта: методы и инструменты**

Основные понятия и определения планирования проекта. Процессы планирования. Основные методы планирования проекта. Сетевое планирование. Сетевые модели и правила их построения. Методы расчёта сетевых графиков. Календарные планы правила их построения. Информационные системы планирования и управления проектами. Разработка и документирование планов проекта. Система планов проекта. Основные принципы и вехи разработки плана управления проектом. Порядок разработки, уточнения, согласования и использования документов при планировании проекта

Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирование проекта. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта.

Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Метод СРМ. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места».

Системы управления проектами: Microsoft Project, Project Manager. Основные настройки будущего проекта. Организация этапов задач. Задание крайних сроков и ограничений. Планирование управления расписанием. Планирование управления содержанием.

### **Тема 5. Финансирование проектов и управление стоимостью проекта**

Финансирование, смета и бюджет проекта. Источники и организационные формы финансирования проектов. Организация финансирования проектов. Управление стоимостью проекта. Основные принципы управления стоимостью проекта. Методы контроля стоимости проекта. Основы оценки эффективности проектов.

Процессы системы управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта. Виды оценок стоимости и их цели. Структура стоимости проекта. Метод освоенного объема. Прогнозные показатели освоения бюджета проекта. Техника оценки и виды затрат. Контроль показателей эффективности проекта в ходе и по итогам его реализации.

### **Тема 6. Управление ресурсами проекта**

Процессы управления ресурсами проекта. Материально-техническое обеспечение и коммуникации проекта. Управление закупками и поставками ресурсов проекта. Управление запасами ресурсов проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление человеческими ресурсами проекта. Формирование и развитие команды проекта. Организационная культура команды проекта. Мотивация и стимулирование команды проекта.

Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Концепция управления взаимодействиями в проекте. Связующие события проекта. Пять этапов управления взаимодействием. Информационный обмен, мониторинг и контроль с помощью связующих событий. Модели коммуникаций.

Планирование управления человеческими ресурсами. Основные характеристики команды проекта. Эффективность команды проекта. Организация совместной деятельности команды проекта.

### **Тема 7. Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества проекта**

Цели и содержание контроля проекта. Система контроля проекта. Мониторинг работ по проекту. Управление изменениями. Менеджмент качества проекта. Основные принципы менеджмента качества проекта. Методы менеджмента качества проекта. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества проекта.

Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Отслеживание хода выполнения проекта. Отчеты о выполнении проекта. Планирование управления качеством. Инструменты управления и контроля качества. Аудиты качества. Обеспечение качества. Контроль качества.

### **Тема 8. Система управления проектами. Особенности управления различными видами проектов**

Система управления проектами. Сущность системы управления проектами в организации. Методология управления проектами. Проектный офис. Корпоративная система управления проектами. Виды проектов. Особенности управления различными видами проектов. Особенности управления проектами в государственных организациях. Особенности управления нетрадиционными проектами. Особенности управления некоммерческими проектами.

Причины внедрения системы управления проектами в организации. Информационная система управления проектами. Организационные изменения при внедрении системы управления проектами и их характеристика. Этапы внедрения системы управления проектами в организации.

Значение проектов для многих коммерческих и государственных организаций. Проекты как инструмент развития и совершенствования

государственных организаций на всех уровнях: города, района, страны. Перспективы проектов образовательных, здравоохранительных и других учреждений и совершенствование новых или уже предоставляемых ими услуг.

## 5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Занятия в интерактивных формах		
1.	Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения.	20	4	2	2	2	16	Дискуссия
2.	Процессы и фазы управления проектом	20	6	4	2	2	14	Дискуссия, разбор кейса
3.	Основные факторы влияющие на проекты	20	6	4	2	2	14	Дискуссия, разбор кейса
4.	Планирование проекта: методы и инструменты	40	20	8	12	12	20	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
5.	Финансирования проектов и управление стоимостью проекта	20	8	4	4	4	12	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
6.	Управление ресурсами проекта	20	8	4	4	4	12	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
7.	Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества проекта	20	8	4	4	4	12	Дискуссия, разбор кейса
8.	Система управления проектами. Особенности управления различными видами проектов.	20	8	4	4	4	12	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
	В целом по дисциплине	180	68	34	34	34	112	Согласно учебному плану: РАР
	Итого в %					50%		

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

№ темы	Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
1	Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения	1. Основные понятия проектного менеджмента 2. Участники проекта и методы управления 3. Обзор стандартов по управлению проектами проектом <i>Рекомендованная литература:</i> №8.1 (1,); №8.2 (4,5,); №9 (1-10)	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме целеполагание проекта, smart-требования и матрица технологичности/целеполагания . Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: выявление «боли» заказчика и удовлетворение потребности, идентификация ЦА рынка.
2	Процессы и фазы управления проектом	1. Отбор и подготовка проекта 2. Дерево целей проекта 3. Организация выполнения проекта <i>Рекомендованная литература:</i> №8.1 (1,2); №8.2 (4,5,6,); №9 (1-10)	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме Определение проектной идеи / бизнес-идеи. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: структурирование идеи и составление "Устава проекта" (План управления интеграцией проекта).
3	Основные факторы влияющие на проекты	1. Риски и их оценка 2. Управление рисками 3. Управление отношениями со стейкхолдерами проекта <i>Рекомендованная литература:</i> №8.1 (1,2,3); №8.2 (4,5,6); №9 (1-10)	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме Методы идентификации рисков. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: оценка проектных рисков, разработка программы противостояния рискам в проектной деятельности и персонализированных стратегий реагирования.
4	Планирование проекта: методы и инструменты	1. Планирование проекта. 2. Понятия, определения, процессы. 3. Разработка и расчёт сетевых графиков 4. Построение календ планов. Диаграмма Гантта. 5. Разработка и расчёт сетевых графиков в программе Microsoft Project	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме процессов планирования проектного менеджмента. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: Понимание холистической картины "Плана управления проектом".

		<p>6. Разработка планирующих документов в среде Microsoft Project</p> <p>7. Разработка и расчёт сетевой модели проекта и диаграммы Ганта</p> <p><i>Рекомендованная литература: №8.1 (1,2,3); №8.2 (4,5,6,7,8); №9 (1-10)</i></p>	
5	Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	<p>1. Стоимость проекта</p> <p>2. Разработка бюджета проекта в программе Microsoft Project</p> <p>3. Оценки эффективности проектов</p> <p><i>Рекомендованная литература: №8.1 (1,2,3); №8.2 (4,5,6,7,8); №9 (1-10)</i></p>	<p>Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия.</p> <p>Дискуссия по теме Источники финансирования. Приведенная стоимость и структура Cash Flow. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: План управления стоимостью проекта.</p>
6	Управление ресурсами проекта	<p>1. Процесс документирования материально-технического обеспечения проекта в программе Microsoft Project</p> <p>2. Коммуникации проекта и их роль в его успехе</p> <p>3. Управление командой проекта</p> <p><i>Рекомендованная литература: №8.1 (1,2,3); №8.2 (4,5,6,7,8); №9 (1-10)</i></p>	<p>Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия.</p> <p>Дискуссия по теме Competency mapping и RACI-matrix проекта. Орг. Структура проекта. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: план управления ресурсами проекта.</p>
7	Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества	<p>1. Процессы контроля и мониторинга при исполнении проекта</p> <p>2. Внесение изменений в планирующие документы в ходе исполнения проекта с использованием программы Microsoft Project</p> <p>3. Менеджмент качества и пути его обеспечения</p> <p><i>Рекомендованная литература: №8.1 (1,2,3); №8.2 (4,5,6,7,8); №9 (1-10)</i></p>	<p>Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия.</p> <p>Дискуссия по теме критерии успеха и целеполагание СМК, мониторинг и контроль.</p> <p>Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: Dashboard Templates.</p>
8	Система управления проектами. Особенности управления различными видами проектов.	<p>1. Современные системы управления проектами</p> <p>2. Портфели и программы проектов</p> <p>3. Нетрадиционные виды проектов и программ</p> <p><i>Рекомендованная литература: №8.1 (1,2,3); №8.2 (4,5,6,7,8); №9 (1-10)</i></p>	<p>Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия.</p> <p>Дискуссия по теме Проектный офис. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: КСУП (Корпоративная Система Управления Проектами организации).</p>

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<p><b>Тема 1.</b> Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения.</p>	<p>1.История формирования методологии управления проектом. 2.Организационные структуры управления проектами. 3.Модель жизненного цикла проекта. 4.Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. 5. Контур обратной связи. Отличие проектного управления от традиционного управления. 6.Современные тенденции развития теории управления проектов.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p><b>Тема 2.</b> Процессы и фазы управления проектом</p>	<p>1.«Инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. 2.Способы описания продукта проекта. 3.Разработка критериев выбора проекта. 4.Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте. 5.Виды формальных результатов процесса инициации проекта. 6.«Допущения» и «ограничения» в проекте. 7.Разработка устава проекта. Формальное признание</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p><b>Тема 3.</b> Основные факторы влияющие на проекты</p>	<p>1.Неопределенность и риск. 2.Измерение рисков. 3.Экономические результаты рисков. 4.Сущность управления рисками. 5.Анализ проектных рисков. 6.Сущность анализа рисков 7.Понятие окружения проектов. 8.Элементы системы окружения проектов. 9.Система проекта (работников). Система подразделения (структурной единицы). Корпоративная бизнес-система. Система «окружающая среда». Системы высшего порядка. 10.Аспекты окружения проекта и их характеристика. 11.Политический аспект. территориальный аспект. Экологический аспект.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p><b>Тема 4.</b> Планирование проекта: методы и инструменты</p>	<p>1.Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирование проекта. 2.Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта. 3.Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Метод СРМ. 4.Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места».</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>

	<p>5. Системы управления проектами: Microsoft Project, Project Manager. Основные настройки будущего проекта.</p> <p>6. Организация этапов задач. 7. Задание крайних сроков и ограничений. Планирование управления расписанием.</p> <p>8. Планирование управления содержанием.</p>	
<p><b>Тема 5.</b> Финансирование проектов и управление стоимостью проекта</p>	<p>1. Процессы системы управления стоимостью проекта.</p> <p>2. Оценка стоимости проекта. 3. Виды оценок стоимости и их цели.</p> <p>4. Структура стоимости проекта.</p> <p>5. Метод освоенного объема. Прогнозные показатели освоения бюджета проекта. 6. Техника оценки и виды затрат.</p> <p>7. Контроль показателей эффективности проекта в ходе и по итогам его реализации.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p><b>Тема 6.</b> Управление ресурсами проекта</p>	<p>1. Определение понятия «ресурс».</p> <p>2. Виды ресурсов проекта. 3. Концепция управления взаимодействиями в проекте. 4. Связующие события проекта.</p> <p>5. Пять этапов управления взаимодействием. Инф. обмен, мониторинг и контроль с помощью связующих событий.</p> <p>6. Модели коммуникаций. 7. Планирование управления человеческими ресурсами. 8. Основные характеристики команды проекта. 9. Эффективность команды проекта.</p> <p>10. Организация совместной деятельности команды проекта.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p><b>Тема 7.</b> Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества проекта</p>	<p>1. Требования к системе контроля.</p> <p>2. Принципы построения эффективной системы контроля.</p> <p>3. Отслеживание хода выполнения проекта.</p> <p>4. Отчеты о выполнении проекта.</p> <p>5. Планирование управления качеством.</p> <p>6. Инструменты управления и контроля качества.</p> <p>7. Аудиты качества. 8. Обеспечение качества. 9. Контроль качества.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
<p><b>Тема 8.</b> Система управления проектами. Особенности управления различными видами проектов.</p>	<p>1. Причины внедрения системы управления проектами в организации. 2. Информационная система управления проектами. 3. Организационные изменения при внедрении системы управления проектами и их характеристика.</p> <p>4. Этапы внедрения системы управления проектами в организации.</p> <p>5. Значение проектов для многих коммерческих и государственных организаций. 6. Проекты как инструмент развития и совершенствования государственных организаций на всех уровнях: города, района, страны.</p> <p>7. Перспективы проектов образовательных, здравоохранительных и других учреждений и совершенствование новых или уже предоставляемых ими услуг.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### **Примеры практических заданий**

#### **Кейс 1. «Стратегия работы с персоналом»**

Какую стратегию работы с персоналом следует придерживаться руководству компании – повышать зарплату квалифицированному персоналу при сокращении общей численности или увеличивать численность персонала за счет дополнительного набора малооплачиваемых сотрудников, если рост текучести квалифицированных кадров приводит к росту издержек на 800 тыс. руб., а неквалифицированных сотрудников – 150 тыс. руб., при средних потерях от ошибочных решений в размере 100 тыс. руб. для квалифицированного персонала и 450 тыс. руб. – для неквалифицированного?

#### **Задание**

Ответ обоснуйте методом теории игр.

#### **Кейс 2. «Какой потенциал фирмы?»**

Небольшая группа программистов 1С крупной фирмы хорошо выполняла свою работу, и заказчики стали делать заказы напрямую у руководителя отдела. Руководитель отдела решил организовать свою фирму ·1CAid? и искать клиентов самостоятельно.

Проекты, которые ведет фирма занимают 2–4 месяца, а бюджеты бывают от 50 до 150 тыс. рублей. Параллельно выполняется не более 3-х проектов.

Управление проектами проводится еженедельно или раз в две недели обсуждением всех нерешенных вопросов. По результатам совещания принимаются решения и вводятся коррективы.

Заказчики, как правило, не очень вникают в вопрос постановки задач, а предпочитают вмешиваться в него уже на этапе приемки работ. Это здорово ломает процесс разработки и внедрения. Кроме этого время согласования

этапов и выполненных работ занимают в разы больше времени, чем время разработки, поэтому торопиться делать отдельные задачи нет смысла. В итоге проекты, которые могли быть выполнены за неделю-две, тянутся от месяца до полугода.

Руководитель фирмы не может брать новые проекты потому, что программисты загружены исходными проектами. Фирма не может брать большие и выгодные проекты потому, что нужно отчитываться по существующим. С другой стороны такого же рода проекты его отдел делал еще медленнее. Обычно выполнялось по 10-20 проектов параллельно, но длились они больше полгода. При том же персонале: 5 программистов и руководитель отдела.

Кроме этого обнаруживается, что скорость работы отдельных программистов отличается в разы. Еще больше на это влияет способ организации работ. Тот, кто может обследовать предприятие выполняет работу по доводке соответствующих модулей за 1-2 дня. Иногда требуется помощь еще одного программиста, для которого уже есть четкое задание. Кажется, что лучше выполнять проекты одному руководителю проекта. Но где их столько взять?

В итоге фирма не может развиваться. Каждый отдельный проект делается по итогам совещаний, как это описывается в учебниках по проектному управлению. Кажется, что 3 маленьких проекта по 50-100 тысяч – это потолок. Ежемесячно возникает вопрос, а есть ли деньги на то, чтобы взять еще одного или двух программистов? Даст ли это какой-то результат?

Помогите разобраться руководителю фирмы так ли это и что нужно сделать, чтобы зарабатывать больше?

### **Типовые тестовые задания по дисциплине**

1. Что не рассматривает сфера проектного управления:
  - а) Ресурсы
  - б) Качество предоставляемого продукта
  - с) Стоимость, Время проекта

d) Обоснование инвестиций

e) Риски

2. Жизненный цикл проекта – это:

a) стадия реализации проекта

b) стадия проектирования проекта

c) временной промежуток между моментом обоснования инвестиций и моментом, когда они окупилась

d) временной промежуток между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения

e) временной промежуток между моментом получения задания от заказчика и моментом сдачи проекта заказчику

3. Управляемыми параметрами проекта не являются:

a) объемы и виды работ

b) стоимость, издержки, расходы по проекту

c) временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами

d) ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам

e) качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта

f) Все варианты правильны

4. Календарное планирование не включает в себя:

a) планирование содержания проекта

b) определение последовательности работ и построение сетевого графика

c) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта

d) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту

e) определение себестоимости продукта проекта

5. Что является основной целью сетевого планирования:
- a) Управление трудозатратами проекта
  - b) Снижение до минимума времени реализации проекта
  - c) Максимизация прибыли от проекта
  - d) Определение последовательностей выполнения работ
  - e) Моделирование структуры проекта
6. Какой тип сетевой диаграммы используется в среде MS Project:
- a) «Действие в узлах»
  - b) Переходной тип диаграммы от «действия на стрелках» к «действию в узлах»
  - c) ПЕРТ-диаграмма
  - d) Диаграмма Ганта
  - e) Диаграмма «Действие на стрелках»
7. Принцип «метода критического пути» заключается в:
- a) Анализе вероятностных параметров длительностей задач, лежащих на критическом пути
  - b) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач
  - c) Анализе расписания задач
  - d) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач, лежащих на критическом пути
  - e) Анализе длительностей задач, составляющих критический путь
8. Основная цель «метода критического пути» заключается в:
- a) Равномерном назначении ресурсов на задачи проекта
  - b) Оптимизации отношения длительности проекта к его стоимости
  - c) Снижении издержек проекта
  - d) Минимизации востребованных ресурсов
  - e) Минимизации сроков проекта
9. Какая работа называется критической:
- a) Длительность которой максимальна в проекте
  - b) Стоимость которой максимальна в проекте

- с) Имеющая максимальный показатель отношения цены работы к ее длительности
- d) Работа с максимальными трудозатратами
- е) Работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом

10. Каковы методы количественной оценки коммерческой эффективности проектов?

- а) Метод внутренней нормы возврата.
- б) Метод чистого дисконтированного дохода,
- в) Метод срока возврата.
- г) Все перечисленные.

### **Пример расчетно-аналитических работ**

#### **Задание 1.**

*Задано*

На фирме обсуждаются два проекта. У проекта «А» период окупаемости составляет 18 месяцев. У проекта «В» стоимость 7 830 000 рублей, ожидаемый входящий денежный поток в первый год 290 000 рублей в месяц, далее – 1 450 000 рублей в квартал.

*Найти*

Определить срок окупаемости проекта «В». Какой проект более выгодный для фирмы?

#### **Задание 2.**

На данном этапе проекта работы выполняла бригада рабочих, состоящая из пяти человек (команда проекта), которой была начислена заработная плата в размере 156 000 рублей и коллективная премия 60 000 рублей.

Исходные данные:

Фамилия, имя, отчество рабочего	Ставка рабочего (руб/час)	Отработанное время (час)	КТВ
Иванов М.И.	150	160	1,5

Смирнов К.Ю.	160	150	1,0
Зарубин П.П.	110	146	0,8
Андреев А.С.	120	158	1,1
Хромин Н.Р.	100	130	0,6

Распределить фонд оплаты труда между членами производственной бригады проекта в соответствии с квалификационным уровнем, отработанным временем и коэффициентом трудового вклада (КТВ), рассчитав индивидуальный начисленный и выплаченный заработок каждому работнику команды проекта

### Задание 3.

Используя метод PERT, определите продолжительность каждого этапа проекта. Рассчитайте критический путь проекта.

Этап	Предшествующие этапы	Время выполнения, дней		
		Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое
А	-	3	4	5
В	-	4	7	10
С	-	4	5	6
Д	А	5	6	7
Е	В	2	3	6
F	С	10	12	14
G	Д,Е	3	4	5
Н	G,F	1	2	9

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Проектный менеджмент: базовый курс»

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Компетенция	Типовые задания
<p><b>ОПК-2</b> Способен формулировать задачи профессиональной деятельности на основе знаний профильных разделов математических, технических и естественнонаучных дисциплин (модулей)</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>В вашем проекте 8 ключевых заинтересованных сторон. Какое утверждение является верным?</p> <p>А. Будет 36 каналов коммуникаций, что необходимо учесть при выборе технологии коммуникации.</p> <p>Б. Будет 28 каналов коммуникаций, что необходимо учесть при анализе требований к коммуникациям.</p> <p>В. Будет 28 каналов коммуникаций, что необходимо учесть при выборе технологии коммуникации.</p> <p>Г. Будет 36 каналов коммуникаций, что необходимо учесть при анализе требований к коммуникациям.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Заинтересованные стороны проекта попросили Вас провести анализ стоимостного риска. Какое из утверждений, приведенных ниже, является неверным?</p> <p>А. Анализ Монте-Карло — предпочитаемый метод при анализе стоимостного риска.</p> <p>Б. Анализ Монте-Карло — это метод моделирования, позволяющий рассчитать стоимость проекта к определенному моменту.</p> <p>В. Для проведения стоимостного анализа входом является иерархическая структура работ.</p> <p>Г. В анализе Монте-Карло оценка стоимости представляется в виде вероятностного распределения.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Вы менеджер проекта по выводу на рынок новой линейки продуктов для крикета. Новая продукция должна появиться на полках магазинов по всей стране еще до начала массивной рекламной кампании в СМИ. Линейка состоит из трех новых продуктов, два из которых выводятся одновременно, а третий — после предыдущих двух в течение двух лет. Вы готовы начать разрабатывать ИСР. Какое из утверждений, перечисленных ниже, неверно?</p> <p>А. ИСР может быть сформирована таким образом, чтобы название каждого продукта образовывало первый уровень.</p> <p>Б. ИСР необходимо разработать до уровня, на котором можно легко оценить стоимость и время. Такой уровень называется пакетами работ.</p> <p>В. Термин «бегущая волна» относится к суммированию всех уровней ИСР для отражения только необходимых работ проекта.</p> <p>Г. Каждый уровень ИСР отражает проверяемые продукты или результаты.</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Вы — менеджер проекта по созданию сайта для местного зоопарка. Вам необходимо выполнить качественный анализ рисков. Что по завершении этого процесса не является частью обновленного реестра рисков?</p> <p>А. Список приоритетных рисков.</p> <p>Б. Лист наблюдения для рисков с низкими приоритетами.</p> <p>В. Вероятность достижения целевых значений по срокам и стоимости.</p>

<p><b>УК-2</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>Г. Риски, сгруппированные по категориям.</p> <p><b>Задание 1</b> Вам необходимо обсудить информацию с разных точек зрения с несколькими участниками проекта. Какое из утверждений является верным? Это - ... А. Пример модели push-коммуникаций. Б. Пример метода интерактивных коммуникаций. В. Пример модели под названием «анализ требований к коммуникациям». Г. Описание метода pull-коммуникаций.</p> <p><b>Задание 2</b> Вы — менеджер проектов в компании «Формула». Ваш проект предусматривает установку новой системы бухгалтерского учета. В данный момент вы занимаетесь процессами по планированию рисков. Вы идентифицировали несколько проблем и их причины. Какую диаграмму вы используете для показа проблемы, ее причин и следствий? А. Диаграмму дерева решений. Б. Диаграмму «рыбья кость». В. Диаграмму бенчмаркинга Г. Диаграмму дерева моделирования.</p> <p><b>Задание 3</b> Ваша команда разделена на две группы, работающие в зданиях на противоположных концах города. Из-за того, что члены команды не очень хорошо знают друг друга, команда проекта не очень сплоченная. Развитие команды находится на стадии возмущения из-за разделенности. Какое действие вы должны предпринять? А. Корректирующее действие. Б. Обеспечить сорасположение. В. Обучение. Г. Разрешение конфликта.</p> <p><b>Задание 4</b> Что наилучшим образом характеризует шесть сигм? А. Устанавливает, что качеством необходимо управлять. Б. Фокусируется на улучшении процесса и снижении отклонений путем использования стратегии, основанной на измерениях. В. Утверждает, что качество должно быть непрерывным способом ведения бизнеса. Г. Фокусируется, прежде всего, на повышении качества людей, а затем — на повышении качества процесса или продукта.</p> <p><b>Задание 5</b> В ходе проекта вы обнаруживаете, что один из бизнес-пользователей, отвечающих за тестирование продукта, не может выполнить эту работу. Этот бизнес-пользователь подотчетен заинтересованному лицу, а не команде проекта. Все члены команды проекта и заинтересованные лица находятся в одном месте. Зная о необходимости участия бизнес-пользователя для проведения тестирования, что вы сделаете? А. Сделайте запись в журнал регистрации потенциальных проблем и вынесите этот вопрос на следующее совещание по статусу проекта. Каждый может извлечь выгоду из понимания важности ощущения заинтересованными лицами своей роли и</p>
---	--

	<p>ответственности в проекте.</p> <p>Б. Сделайте запись в журнал регистрации потенциальных проблем и позвоните заинтересованному лицу для объяснения ситуации. Вы знаете, что разговор напрямую — лучший способ решения спорных вопросов.</p> <p>В. Лично встретьтесь с заинтересованным лицом, так как это лучший способ решения спорных вопросов.</p> <p>Г. Направьте электронное письмо заинтересованному лицу с объяснением ситуации с профессиональной точки зрения с тем, чтобы отразить его ответ в следующем отчете о статусе проекта.</p> <p><b>Задание 6</b></p> <p>В ходе недавнего собрания с командой проекта вы достигли решения относительно проблемы, терзавшей команду несколько недель. При устранении проблемы проект пойдет без срывов. Вы берете на себя ответственность за выявление проблем и разработку запросов на изменения. Какое из утверждений является наиболее верным относительно описанной ситуации?</p> <p>А. Исправление ошибок, выполняемое в рамках процесса руководства и управления исполнением проекта.</p> <p>Б. Корректирующее действие, выполняемое в рамках процесса руководства и управления исполнением проекта.</p> <p>В. Предупреждающее действие, выполняемое в рамках процесса руководства и управления исполнением проекта.</p> <p>Г. Неутвержденные запросы на изменения, которые сначала должны пройти через процесс общего контроля изменений.</p>
--	--

### **Перечень примерных контрольных вопросов к экзамену**

1. История управления проектами, как части менеджмента.
2. Классификация проектов с конкретными примерами.
3. Понятие проекта, и его свойства.
4. Суть основных международных стандартов управления проектами.
5. Основные виды деятельности в ходе управления проектом.
6. Проведите сравнение функций традиционного и проектного менеджмента.
7. Охарактеризуйте участников и заинтересованных сторон проекта.
8. Определите в чём заключаются интересы заинтересованных сторон проекта
9. Охарактеризуйте критерии целеполагания проекта.
10. Раскройте содержание фаз жизненного цикла проекта.

11. Приведите соответствие типов организационных структур реализации конкретных видов проектов.
12. В чем смысл и суть системы управления проектами.
13. Типичные ошибки начального этапа проекта?
14. Цели совещания по определению проекта и его участники
15. Протокол и результаты совещания по определению проекта.
16. Формирование идеи проекта.
17. Предварительный анализ осуществяемости проекта
18. Прединвестиционная фаза проекта. Её состав и содержание.
19. Технико-экономическое обоснование проекта.
20. Бизнес-план проекта.
21. Центр управления проектом: определение функции.
22. Методология распределения обязанностей в составе проектной команды.
23. Процессы управления ресурсами проекта.
24. Основные методы планирования проекта.
25. Какова идея графиков Ганта, их преимущества и недостатки?
26. Понятие сетевых графиков, Основные способы их построения.
27. Управление командой проекта.
28. Влияние рисков на проект.
29. Управление стоимостью проекта.
30. План коммуникаций проекта?
31. Процессы при завершении проекта.

**Пример экзаменационного билета по дисциплине «Проектный менеджмент: базовый курс»**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
Департамент менеджмента**

Билет №\_\_

**Наименование дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс»**

**1. Теоретический вопрос (15 баллов)**

Укажите типичные ошибки начального этапа проекта.

**2. Тесты (15 баллов)**

Выберите правильный ответ.

1. Что такое коммерческая эффективность проекта?

- а) Целесообразность реализации проекта с позиций его инициаторов.
- б) Выгодность осуществления данного проекта с точки зрения решения

социально-экономических задач.

в) Эффективность внедрения проекта с позиций бюджетов различных уровней.

2. На какие периоды жизненного цикла проекта распространяется проблема управления проектами?

- а) Преинвестиционную.
- б) Преинвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную.
- в) Инвестиционную и эксплуатационную. Классификация проектов.

3. Понятие "инвестиционная привлекательность проекта"

распространяется на:

- а) интересы и цели инициаторов проекта;
- б) краткосрочные и долгосрочные цели инвестора;

в) администрации регионов, где действует предприятие - инициатор проекта;

г) других участников проекта;

д) всех перечисленных выше.

4. Календарное планирование не включает в себя:

а) планирование содержания проекта

б) определение последовательности работ и построение сетевого графика

в) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта

г) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту

д) определение себестоимости продукта проекта

5. Что является основной целью сетевого планирования:

а) Управление трудозатратами проекта

б) Снижение до минимума времени реализации проекта

в) Максимизация прибыли от проекта

г) Определение последовательностей выполнения работ

д) Моделирование структуры проекта

### **3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)**

*Задано*

На фирме обсуждаются два проекта. У проекта «А» период окупаемости составляет 18 месяцев. У проекта «В» стоимость 7 830 000 рублей, ожидаемый входящий денежный поток в первый год 290 000 рублей в месяц, далее – 1 450 000 рублей в квартал.

*Найти*

Определить срок окупаемости проекта «В». Какой проект более выгодный для фирмы?

Подготовил: \_\_\_\_\_

Утверждаю: \_\_\_\_\_

Зам. руководителя  
Департамента менеджмента,  
к.э.н., профессор \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы,**

### **необходимой для освоения дисциплины**

#### **8.1. Основная литература**

1. Управление проектом: основы проектного управления: учебник / под ред. М.Л. Разу. — 4-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2019. — 755 с. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/931916> (дата обращения: 19.11.2019). — Текст: электронный.

2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432818> (дата обращения: 18.09.2019). - Текст: электронный.

3. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.В. Балашов [и др.]; под ред. Е.М. Роговой - Москва: Юрайт, 2019 - 383 с. - Бакалавр. Академический курс. - Текст: непосредственный. — То же. — 2019. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/431784> (дата обращения: 27.11.2019). — Текст: электронный.

#### **8.2. Дополнительная литература**

4. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие по спец. "Менеджмент организации" / М.В. Романова. - Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - (Высшее образование). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/417954> (дата обращения: 27.11.2019). - Текст: электронный.

5. Попов Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - Москва: Инфра-М, 2011, 2013. - 208 с. - (Учебники для программы МВА). - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС

ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/983557>. - Текст: электронный.

6. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Л.Г. Матвеева [и др.]. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 298 с. — (Университеты России). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437551>. - (дата обращения: 12.09.2019). - Текст: электронный.

7. Поташева Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие/Г.А. Поташева. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 224 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1055100> (дата обращения: 02.12.2019). - Текст: электронный.

8. Черняк, В.З. Принципы управления проектами: монография / В.З. Черняк. — Москва: Русайнс, 2017. — 213 с. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/922545> (дата обращения: 20.09.2019). — Текст: электронный.

## **9. Перечень информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс»**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)  
<http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека  
ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»  
<https://www.biblio-online.ru/>

6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

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

Целью методических рекомендаций для студентов является обеспечение оптимальной организации процесса изучения дисциплины и выполнения различных форм самостоятельной работы.

В основу разработки балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется постоянно в процессе его обучения в университете. Настоящая система оценки успеваемости студентов основана на использовании совокупности контрольных точек, оптимально расположенных на всем временном интервале изучения дисциплины. При этом предполагается разделение всего курса на ряд более или менее самостоятельных, логически завершенных блоков и модулей и проведение по ним промежуточного контроля.

Формой итогового контроля знаний студентов является экзамен, в ходе которого оценивается уровень теоретических знаний и навыки решения управленческих задач в рамках вопросов, изучаемых данной дисциплиной.

### **10.1. Методические рекомендации по изучению дисциплины**

Изучение дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс» необходимо начинать с предварительного ознакомления с рабочей программой по дисциплине. Необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с целями и задачами, сформулированными в данной дисциплине, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, списком литературы и методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале университета и сайте департамента «Менеджмент».

Обучение по данной дисциплине проходит в форме лекционных, и семинарских занятий. Во время лекционных занятий преподаватель, как правило, дает основной теоретический материал изучаемой дисциплины в объеме, необходимом для последующей семинарской проработки. Формат семинарских занятий в рамках данной дисциплины играет особую роль, поэтому для эффективного закрепления теоретического материала и способности студентов применить его на практике в условиях моделирования реальной ситуации при подготовке проектов и программ предлагается использовать в учебном плане и рабочей программе по изучаемой дисциплине занятия, проводимые в форме кейсов. Содержание практических задач подготовлено преподавателем как на основе реальных примеров из практики, так и на основе информации из открытых источников в отношении успешных и неудачных проектов и программ.

Студентам, пропустившим занятия (независимо от причин), и не подготовившимся к семинарскому занятию, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, рассматриваемой на занятии.

Самостоятельная работа студентов включает в себя выполнение по каждой теме учебной дисциплины предложенных преподавателем заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

## **10.2. Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс)**

Темы курса следует изучать в той последовательности, в какой они приведены в рабочей программе. При изучении отдельной темы следует:

- внимательно прочитать текст лекции;
- разобрать приведенные в лекции примеры решения задач;

- ответить на контрольные вопросы теоретического характера;
- решить практические задания, добиваясь совпадения с приведенными ответами.

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля для дополнительных записей, пометок из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. В конспекте дословно записываются определения понятий, термины, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных положений и процессов, нормативно-правовые выводы и практические рекомендации преподавателя. Перед очередной лекцией необходимо просмотреть конспект предыдущей лекции, поскольку изучение последующих тем курса «Проектный менеджмент: базовый курс» опирается на знания, полученные по ранее рассмотренным темам. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основной литературе по данной дисциплине или непосредственно к нормативным документам, которые указываются преподавателем по изучаемой теме. Если изучение изложенного материал самостоятельно вызывает затруднения, то следует обратиться к преподавателю (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях с уточняющим вопросами с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

### **10.3. Рекомендации по подготовке к семинарским занятиям**

В ходе подготовки к семинарским занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе

самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- подобрать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать лекционный материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда бывают отражены в учебной литературе;
- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов.

#### **10.4. Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится. Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

#### **10.5. Методические рекомендации по подготовке к анализу кейсов**

Анализ кейсов является самостоятельным методом обучения, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково-исследовательским технологиям. Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе. Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;
5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу. Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;
5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

#### **10.6. Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельной работы студентов**

К самостоятельной работе студентов относится конспектирование первоисточников и другой учебной литературы, подготовка докладов, проработка учебного материала при работе с литературой.

Конспект первоисточников

Конспект первоисточников - это творческая, индивидуальная работа. Каждый делает эту работу в меру своей подготовки, памяти и других личных качеств. Являясь творческим делом, конспектирование в известной мере отражает особенности того, кто им занимается. Таким образом, какого-то общего, одного обязательного правила конспектирования нет. Однако на практике чаще всего применяется три основных вида конспекта: текстуальный, свободный и сводный. Студент выбирает один из возможных вариантов конспекта.

Текстуальный конспект – выписки в тетрадь. При этом способе конспектирования делаются записи с незначительными отклонениями от текста оригинала. Студент сохраняет без изменения авторский текст и последовательность изложения. Главное, что здесь требуется от конспектирующего – правильно определять основные смысловые, наиболее существенные изложения, высказанные автором. Выписки в текстуальном конспекте носят предельно выборочный характер.

Свободный конспект – в этом случае текст первоисточника перерабатывается по-своему, может перегруппироваться и излагаться собственными словами. Данный вид конспекта – показатель более творческого подхода и понимания содержания произведения.

Сводный конспект – готовится по разным источникам, статьям, документам, учебникам с целью раскрыть заданные вопросы, проблемы, например, по планам семинарского занятия. В свободном конспекте обобщается содержание ряда близких по тематике и смыслу источников в определенной последовательности. За основу при этом конспектировании берется тот источник, в котором с наибольшей полнотой раскрывается нужный вам вопрос, проблема.

Подготовка доклада

Планом ряда семинарских занятий по дисциплине «Проектный менеджмент: базовый курс» предусмотрены проблемные доклады по отдельно сформулированным темам. К докладу, как правило, готовится

также презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. Все надписи, цифры должны быть хорошо читаемыми. Основные формулировки проблем, предложений автора также целесообразно отразить в презентации, поскольку так будет легче обсудить их в группе.

На представление доклада в плане занятий по дисциплине «Проектный менеджмент: базовый курс», как правило, отводится до 10 минут. При этом вопросы уточняющего характера и проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций. Для участия в обсуждении проблем, затронутых в докладе, все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде. Задача докладчика – построить свое выступление таким образом, чтобы оно стало основой для последующей дискуссии.

#### Рекомендации по работе с литературой

Особое место среди видов самостоятельной работы занимает работа с литературой, являющаяся основным методом самостоятельного овладения знаниями. Перечень и объем литературы, необходимой для изучения дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс», определяется программой курса и другими методическими рекомендациями. Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, нормативно-правовую базу, научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины. Изучение дисциплины следует начинать с учебника или с основной литературы, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями

и задачами обучения, установленными программой. При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Рекомендации студенту при работе с литературой:

- выбранную монографию или статью целесообразно внимательно просмотреть. В книгах следует ознакомиться с оглавлением и научно-справочным аппаратом, прочитать аннотацию и предисловие. Целесообразно ее пролистать, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения. Такое поверхностное ознакомление позволит узнать, какие главы следует читать внимательно, а какие – прочитать быстро;

- в книге или журнале, принадлежащие самому студенту, ключевые позиции можно выделять маркером или делать пометки на полях. При работе с Интернет-источником целесообразно также выделять важную информацию;

- если книга или журнал не являются собственностью студента, то целесообразно записывать номера страниц, которые привлекли внимание. Позже следует возвратиться к ним, перечитать или переписать нужную.

### **10.7. Методические рекомендации по подготовке к экзамену**

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита домашнего творческого задания на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена.

Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2– 3 чел.) по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.
3. Не надо зубуривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.
4. Составьте план ответа на каждый вопрос.

5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным.

Для подготовки к решению задач желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации- не используются**

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Проектный менеджмент: базовый курс»**

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.