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

Новгородский филиал
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5E8D50ED68C58A87E3A75E521F8D3ED
Владелец: Кононова Юлия Юрьевна
Действителен: с 16.09.2025 до 10.12.2026

УТВЕРЖДЕНО
Директор
_____Ю.Ю.Кононова

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Аудит и контроллинг персонала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.06 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
(код и наименование РПД)

38.03.03. Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, очно-заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2025

Москва, Великий Новгород, 2025 г.

Автор–составитель:

К.э.н., доцент кафедры антикризисного регулирования и управления рисками отделения «Управление проектами и программами» факультета государственного и муниципального управления ИГСУ РАНХиГС при Президенте РФ Баранников А.Л.

Заведующая кафедрой:

И. о. заведующего кафедрой управление персоналом, доктор социологических наук, факультета государственного и муниципального управления ИГСУ РАНХиГС при Президенте РФ Обухова Л.А.

РПД «Управление проектами» одобрена на заседании кафедры менеджмента и кадровой политики.

Протокол от 16 мая 2025 года № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Управление проектами» 9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 25
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 32
6.1. Основная литература 32
6.2. Дополнительная литература: 33
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 33
6.4. Нормативные правовые документы 34
6.5. Интернет-ресурсы 355
6.6. Иные источники 366
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 37
8. Приложение 1. Словарь терминов……..……..38

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

1.1 Дисциплина Б1.О.06. «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 разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС - 2.3	Может определять основные параметры проекта (цели, срок, команда, ресурсные ограничения, контроль). Предлагает способы привлечения (использования) ресурсов для реализации проекта.
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК ОС - 3.3	Владеет методами анализа интересов всех заинтересованных сторон при выработке стратегии управления персоналом.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	УК ОС - 2.3	**На уровне знаний:** знает основные параметры проекта (цели, срок, команда, ресурсные ограничения, контроль) знает способы привлечения (использования) ресурсов для реализации проекта.
		На уровне умений: Умеет определять основные параметры проекта (цели, срок, команда, ресурсные ограничения, контроль) Умеет определять способы привлечения (использования) ресурсов для реализации проекта.
		На уровне навыков: Владеет навыками определения основных параметров проекта (цели, срок, команда, ресурсные ограничения, контроль) Имеет навык определять способы привлечения (использования) ресурсов для

		реализации проекта.
-	ОПК ОС - 3.3	**На уровне знаний:** знает методы анализа интересов всех заинтересованных сторон при выработке стратегии управления персоналом.
		На уровне умений: умеет использовать методы анализа интересов всех заинтересованных сторон при выработке стратегии управления персоналом.
		На уровне навыков: демонстрирует навыки владения методами анализа интересов всех заинтересованных сторон при выработке стратегии управления персоналом

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.О.06. «Управление проектами» составляет 2 зачётные единицы - 72 часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет:

- по очной форме обучения - 32 часа: лекции – 16 часов, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 36 и 4 часа контроль.

- по очно-заочной форме обучения: лекции – 8 часов, практические занятия – 8 часов. Самостоятельная работа составляет 52 часа и 4 часа контроль.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.06 «Управление проектами» предусмотрена на 2 курсе, в 3 семестре.

Дисциплина Б1.О.06 «Управление проектами» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина основывается на Б1.О.16 «Основы теории управления» (1 семестр); Б1.О.15 «Организационное проектирование» (2 семестр); Б1.О.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» (2 семестр); Б1.О.14 «Культура речи и деловое общение» (2 семестр); Б1.В.ДВ.11.01 «Цифровое общество, введение в искусственный интеллект и разговорные боты» /Б1.В.ДВ.11.02 «Цифровое общество и управление цифровой репутацией» (1 семестр);

Дисциплина изучается одновременно с Б1.О.27 «Этика и психология деловых отношений» (3 семестр); Б1.О.29 «Управление человеческими ресурсами» (3 семестр).

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для изучения дисциплин Б1.О.10 «Экономика организации» (4 семестр); Б1.О.26 «Документационное обеспечение управления персоналом» (4 семестр); Б1.О.28 «Социальная психология» (6 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	СР/Консультация к экзамену		
1	Предмет дисциплины «Управление проектами»	8	1			1	6	О, Д, Т
2	Процессы управления проектом	8	1			1	6	О, Д, Т
3	Управление содержанием и стоимостью проекта	8	2			2	4	О, Т
4	Управление качеством проекта	8	2			2	4	О, Т
5	Управление человеческими ресурсами проекта	8	2			2	4	О, Д, Т
6	Управление коммуникациями проекта	8	2			2	4	О, Т, К-З
7	Управление рисками проекта	8	2			2	4	О, Т, К-З
8	Управление закупками проекта	8	2			2	2	О, К-З,
9	Система управления проектами в организации	8	2			2	2	О, Т, К-З
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		**72**	**16**			**16**	**36**	**4**

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), тестирование (Т) кейс-задания (К-З).

Очно-заочная форма обучения

п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	СР/Консультация к экзамену		
1	Предмет дисциплины «Управление проектами»	7	0,5			0,5	6	О, Д, Т
2	Процессы управления проектом	8	1			1	6	О, Д, Т
3	Управление содержанием и стоимостью проекта	8	1			1	6	О, Т
4	Управление качеством проекта	8	1			1	6	О, Т

5	Управление человеческими ресурсами проекта	8	1			1	6	О, Д, Т
6	Управление коммуникациями проекта	8	1			1	6	О, Т, К-З
7	Управление рисками проекта	8	1			1	6	О, Т, К-З
8	Управление закупками проекта	7	0,5			0,5	4	О, К-З,
9	Система управления проектами в организации	8	1			1	6	О, Т, К-З
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		**72**	**8**			**8**	**52**	**4**

Содержание дисциплины

Вводная лекция по теме 1 «Предмет дисциплины «Управление проектами»

Цели, задачи, структура курса. История управления проектами. Проект, программа. Система стандартов в области управления проектами. Классификация проектов. Цели и стратегии проектов. Типы структурных моделей проекта, используемых в проектном менеджменте. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения. Проблематика управления. Организационная культура проекта. Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и проектное управление. Организация проектных команд Требования к менеджерам проекта

Тема 2. Процессы управления проектом

Форма проведения лекции-конференция.

Процессы проекта. Группы процессов управления проектами. Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения.

Управление интеграцией проекта. Устав проекта. План управления проектом. Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц.

Управление исполнением проекта. Управление работами проекта. Принятие решений. Управление изменениями проекта. Управление завершением проекта.

Тема 3. Управление содержанием и стоимостью проекта

Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР).

Управление сроками проекта. Операции проекта и их последовательность. Оценка ресурсов операций.

Расписание проекта: разработка и управление.

Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Управления стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта. Методы управления стоимостью проекта. Отчетность по затратам.

Тема 4. Управление качеством проекта

Основные принципы и методы менеджмента качества. Менеджмент качества проекта. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества. Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.

Лекция мастер-класс по теме 5 «Управление человеческими ресурсами

проекта»

Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта. Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта. Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта. . Принципы создания команды проекта. Подходы к формированию команды проекта. Методы формирования команды проекта. Состав команды проекта. Понятие конфликта. Управление конфликтами проекта.

Лекция мастер-класс по теме 6 «Управление коммуникациями проекта»

Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Информационные технологии управления проектами. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.

Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Процесс подготовки отчетов об исполнении.

Проблемная лекция по теме 7 «Управление рисками проекта»

Понятие риска и его характерные признаки. Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта. Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски. Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.

Тема 8. Управление закупками проекта

Закупки проекта и их планирование. Планирование и организация закупок и поставок ресурсов проекта. Управление поставками. Основные компоненты ресурсного проектного планирования. Основные методы планирования ресурсов проекта. Этапы проектно-закупочного цикла. Правовое регулирование закупок. Организационные формы закупок. Основные требования к закупкам и поставкам. Понятие и виды запасов. Затраты на формирование и хранение запасов. Основные задачи системы управления запасами. Методы контроля уровня запасов. Понятие логистики. Цель логистики проекта. Структура логистической системы проекта.

Тема 9. Система управления проектами в организации

Форма проведения лекции-конференция

Основные элементы системы управления проектами в организации. Документарное обеспечение проекта. Корпоративные стандарты управления проектами. Система базовых корпоративных стандартов управления. Номенклатура корпоративных стандартов управления. Структура корпоративных стандартов управления. Разработка и внедрение корпоративных стандартов управления как внутрикорпоративный проект. Управление программами и проектами в организации. Управление портфелем проектов.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Управление проектами»

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 «Управление проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Предмет дисциплины «Управление проектами»	опрос, доклад, тестирование
Тема 2.	Процессы управления проектом	опрос, доклад, тестирование
Тема 3.	Управление содержанием и стоимостью проекта	опрос, тестирование
Тема 4.	Управление качеством проекта	опрос, тестирование
Тема 5	Управление человеческими ресурсами проекта	опрос, доклад, тестирование
Тема 6.	Управление коммуникациями проекта	опрос, тестирование, кейс-задание
Тема 7.	Управление рисками проекта	опрос, тестирование, кейс-задание
Тема 8	Управление закупками проекта	опрос, кейс-задание
Тема 9	Система управления проектами в организации	опрос, тестирование, кейс-задание

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и заданиям.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами,
- выполнение теста,
- решение кейс-заданий.

Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя по теме занятия:

- правильность и полнота ответа.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания результатов тестирования:

Для решения студентам предлагаются тестовые задания закрытого типа (каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных) и тестовые задания открытого типа (на каждый вопрос испытуемый должен предложить свой ответ: дописать слово, словосочетание, предложение т. д.). За каждый правильный ответ студент получает 1 балл. Если правильных ответов в тестовом задании более одного (тесты второго типа), то количество баллов, за не полностью решенный тест рассчитывается по формуле:

$$Б2 = \frac{ПВ}{НВ + ОВ}$$

Б2 – количество баллов за тестовое задание второго типа

ПВ – количество правильных вариантов, выбранных студентом

НВ – количество неверных вариантов

ОВ – общее количество правильных вариантов в тесте.

По тестовым заданиям открытого типа балл начисляется в случае полностью правильного решения. Если в тесте есть ошибки, баллы не начисляются.

Критерии оценки решения кейс-задания:

- качество проведенного анализа и аргументированность сделанных выводов,
- логика и структура изложения,
- использование теоретических концепций и теорий проектного анализа,
- нестандартность мышления при выработке решения,
- учет современных экономических особенностей и условий.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

Вопросы для подготовки к опросам:

1.Семинар- диспут по теме №1. «Предмет дисциплины «Управление проектами»

Вопросы для опроса:

1. Предмет курса «Управление проектами».
2. Операционная, функциональная и проектная деятельность.
3. Понятие проекта.
4. Проект, портфель проектов и программа.
5. Виды проектов.
6. Управляемые параметры проекта.
7. Офис проекта и основные принципы его организации.
8. Жизненный цикл проекта.
9. Фазы проекта и их структура.
10. Заинтересованные стороны проекта.
11. Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.
12. Организационная культура проекта.
13. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
14. Организационная структура и проектное управление.

Тесты по теме семинара №1:

1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что …

а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – разовым мероприятием

б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению

в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания

г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

2. Окружение проекта – это …

а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта

б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта

в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

г) местоположение реализации проекта и близлежащие районы

3. На стадии разработки проекта

а) расходуется 9-15% ресурсов проекта

б) расходуется 65-80% ресурсов проекта

в) ресурсы проекта не расходуются

4. Проект – это …

а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия

б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией

в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

5. Наибольшее влияние на проект оказывают …

а) экономические и правовые факторы

б) экологические факторы и инфраструктура

в) культурно-социальные факторы

г) политические и экономические факторы

6. Предметная область проекта

а) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта

б) результаты проекта

в) местоположение проектного офиса

г) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

7. Фаза проекта – это …

а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта

б) полный набор последовательных работ проекта

в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

8. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения

а) Социальные и инвестиционные

б) Экономические и инновационные

в) Организационные и экономические

9. Функциональная структура – это …

а) совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия

б) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)

в) структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами.

10. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры

а) Матричная
б) Функциональная
в) Линейно-функциональная
г) Дивизиональная

11. **Российская ассоциация управления проектами (СОВНЕТ):**

а) некоммерческая, профессиональная международная организация;
б) коммерческая, профессиональная международная организация;
в) государственная, профессиональная международная организация;
г) государственно-частное партнерство, профессиональная международная организация.

Примерные темы для написания докладов по теме семинара №1.

1. Отличие проекта от программы. Роль проектов в реализации стратегии компании.
2. Основные тенденции развития современного проектного управления
3. Мировые и национальные стандарты управления проектами.
4. Виды и характеристики основных организационных структур управления проектами.
5. Разработка системы оценки эффективности проект-менеджмента в организации (на примере…).
6. Международный и межкультурный менеджмент проектов (на примере…).
7. Особенности управления инновационными проектами (на примере…).
8. Основные направления совершенствования управления программами, портфелями проектов: роль информационных технологий.

2. Семинар- конференция по теме № 2 «Процессы управления проектом»

Вопросы для опроса:

1. Процессы проекта.
2. Группы процессов управления проектами.
3. Процессы инициации проекта.
4. Процессы планирования.
5. Процессы исполнения.
6. Процессы мониторинга и управления.
7. Процессы завершения.
8. Управление интеграцией проекта.
9. Устав проекта.
10. План управления проектом.
11. Уровни и виды планирования проекта.
12. Назначение ответственных лиц.
13. Управление исполнением проекта.
14. Управление работами проекта.
15. Принятие решений.

Тесты по теме семинара №2 «Процессы управления проектом»:

1. **Процессный подход к управлению дает возможность определить эффективность использования:**
   а) рабочего времени сотрудниками;
   б) бюджета проекта;
   в) материальных ресурсов;
   г) информационных технологий.

2. **К числу бизнес-процессов относится:**

   а) юридический процесс;
   б) процесс ицензирования;
   в) процесс производства;
   г) процесс сборки механизмов.

3. **Процесс управления можно представить как совокупность:**

   а) трех взаимообусловленных процессов;
   б) четырех последовательных процессов; в) пяти взаимосвязанных процессов;
   г) шести параллельных процессов.

4. **К основным задачам комплексной диагностики проекта относятся оценка:**
   а) эффективности трудовых ресурсов проекта;
   б) материальных и информационных ресурсов проекта;
   в) риска и безопасности реализации проекта;
   г) бюджета и времени реализации проекта.

5. **Основой построения планов разных уровней являются:**

   а) данные SWOT-анализа;
   б) информационно-технологические модели;
   в) структура декомпозиции работ;
   г) матрица разделения административных задач.

6. **Распространение информации – процесс, необходимый для обеспечения своевременного доступа к нужной информации:**
   а) команды управления проектом;
   б) общественных организаций;
   в) участников проекта;
   г) контрольных органов государства.

7. **Метод последовательного счета применяется:**

   а) к заданиям, включающим работы, требующие последовательного выполнения;
   б) к работам, у которых отсутствуют заранее определенные этапы или для которых сложно точно рассчитать время реализации;
   в) для решения задач административного управления обеспечения качества;
   г) для заданий, требующих выполнения большого количества работ на протяжении длительного времени.

8. **Проект считается успешным, если:**

   а) продукт проекта изготовлен;
   б) спонсор проекта оглашает его завершение;
   в) продукт проекта перешел в стадию операций;
   г) проект оправдывает или превышает ожидания его участников.

Примерные темы для написания докладов по теме семинара №2.

1. Процессы управления проектом
2. Управление завершением проекта.

3. Жизненный цикл проекта: фазы, стадии, и этапы.
4. Функциональные проблемы управления проектами и их решения.
5. Проектный анализ: стейкхолдеры проекта.
6. Управление интеграцией и изменениями в проекте: инструменты и методы.
7. Выявление критического пути и резервов времени выполнения отдельных работ проекта. Правила построения стрелочных сетевых диаграмм.
8. Разработка системы оценки эффективности проект-менеджмента в организации (на примере…).
9. Международный и межкультурный менеджмент проектов (на примере…).

3. Семинар по теме №3 «Управление содержанием и стоимостью проекта»

Вопросы для опроса:

1. Цели, задачи и содержание проекта.
2. Методы управления содержанием работ.
3. Иерархическая структура работ (ИСР).
4. Управление сроками проекта.
5. Операции проекта и их последовательность.
6. Оценка ресурсов операций.
7. Расписание проекта: разработка и управление.
8. Основные принципы и цель управления стоимостью проекта.
9. Управления стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта.
10. Оценка стоимости проекта.
11. Бюджетирование проекта.
12. Смета проекта.
13. Классификация затрат проекта.
14. Функции контроля стоимости проекта.
15. Методы управления стоимостью проекта.
16. Отчетность по затратам.

Тесты по теме семинара №3 «Управление содержанием проекта»:

1. Управление содержанием проекта представляет собой деятельность, направленную на:

a) обеспечение достижения целей в необходимые сроки
b) определение необходимого финансового результата и его достижение
c) определение структуры целей и обеспечение их реализации
d) обеспечение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям
e) обеспечение проекта необходимыми человеческими ресурсами и их эффективное использование;
f) обеспечение сбора, обработки и своевременного представления информации, необходимой для эффективного проведения работ

2. К процессу управления содержанием проекта не относится:

a) сбор требований
b) управление содержанием
c) определение содержания
d) создание иерархической структуры работ
e) подтверждение содержания
f) обоснование плана управления проектом

3. Что такое структурная декомпозиция работ? Это:

a) иерархическая структуризация работ проекта
b) структура элементов проекта: продукт, услуга, работа или пакет работ
c) сетевое представление последовательности работ проекта
d) матрица временных характеристик проекта

4. Что входит в понятие «инициация проекта»?

a) официальное объявление о начале проекта
b) поиск заинтересованных сторон
c) выделение реальных целей проекта
d) определение коммерческой выгоды
e) все ответы верны

5. Определите, что осуществляется в рамках группы процессов планирования?

a) сбор требований
b) определение содержания
c) создание иерархической структуры работ
d) определение операций и их последовательности
e) оценка ресурсов, оценка длительности операций
f) управление рисками
g) планирование закупок

6. Как называется процесс разработки последовательных шагов, направленных на достижение долгосрочных целей, определенных высшим руководством предприятия?

a) проектное планирование
b) оперативное планирование
c) стратегическое планирование
d) планирование резервов

Тесты по теме семинара №3 «Управление стоимостью проекта»:

1. Бюджет проекта - это:

a) себестоимость продукции проекта
b) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта,
c) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта

2. Что такое финансовый план проекта?

a) **с**овокупность согласованных затрат по плану, предназначенных к исполнению в течение рассматриваемого периода времени
b) основной документ, представляемый инвестору проекта, в котором в краткой форме излагаются главные характеристики проекта
c) плановая стоимость работ по проекту
d) процесс сбора, анализа данных, представления отчетов по выполнению работ и, при необходимости, выработки корректирующих воздействий

3. Структура жизненного цикла проекта отображает?

e) стоимость и вовлечение персонала в проект
f) влияние заинтересованных сторон
g) способность влиять на конечные характеристики продукта
h) всё вышеперечисленное

4. Какие процессы не включает в себя управление стоимостью проекта?

a) оценка стоимости

b) определение сметы
c) определение бюджета
d) управление стоимостью

5.На какую группу процессов затрачивается большая часть бюджета проекта, на осуществление процессов?

a) группы процессов инициации
b) группы процессов планирования
c) группы процессов исполнения
d) группа процессов мониторинга и управления
e) группа процессов завершения

6. Что такое управление стоимостью проекта?

a) это процесс планирования,
b) разработки бюджета
c) управления расходами для обеспечения завершения проекта в рамках утвержденного бюджета
d) все ответы верны

7.В каких случаях необходимо применять анализ стоимости проекта с учетом освоенного объема?

a) при анализе хода выполнения проекта, когда денежные средства, как предусмотренные в бюджете проекта, так и фактически израсходованные, сравниваются со стоимостью выполненных работ
b) при сетевом планировании и описании работ
c) при разработке плана проекта, для сбора и анализа данных, для представления отчетов.
d) на стадии завершения проекта при сравнении полученных результатов с планом, а также для выработки корректирующих воздействий

8.Последовательность действий по планированию стоимости проекта

а) Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых)
б) Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости
в) Определение стоимости всего проекта
г) Составление, согласование и утверждение сметы проекта
д) Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта

4.Семинар-круглый стол по теме №4 «Управление качеством проекта»

Вопросы для опроса:

1. Основные принципы и методы менеджмента качества.
2. Менеджмент качества проекта.
3. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества.
4. Планирование качества проекта.
5. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.

Тесты по теме семинара № 4:

1. Наиболее полное и правильное определение понятия «качество» звучит следующим образом:

a) набор важных для потребителя характеристик продукции;
b) система основных аспектов проекта, касающихся его разработки, реализации, материально-технического обеспечения и эксплуатации;

c) целостная характеристика продукции, касающаяся его способности обеспечивать достижение основных целей производителя;
d) целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности;
e) показатель бездефектности продукции

2. Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

a) концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход;
b) качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта;

3. Деятельность по текущему выполнению требований, предъявляемых к технологическим рабочим процессам, — это:

a. планирование качества; обеспечение качества;
b.контроль качества;
c.улучшение качества;
d.разработка стандартов.

4. Что такое стоимость качества?

a. общая стоимость всех мероприятий, направленных на обеспечение качества, на протяжении жизненного цикла продукта
b. стоимость работ по мониторингу качества
c. общая стоимость всех мероприятий, направленных на улучшение качества продукта, услуги или результата, выполнение гарантийных обязательств

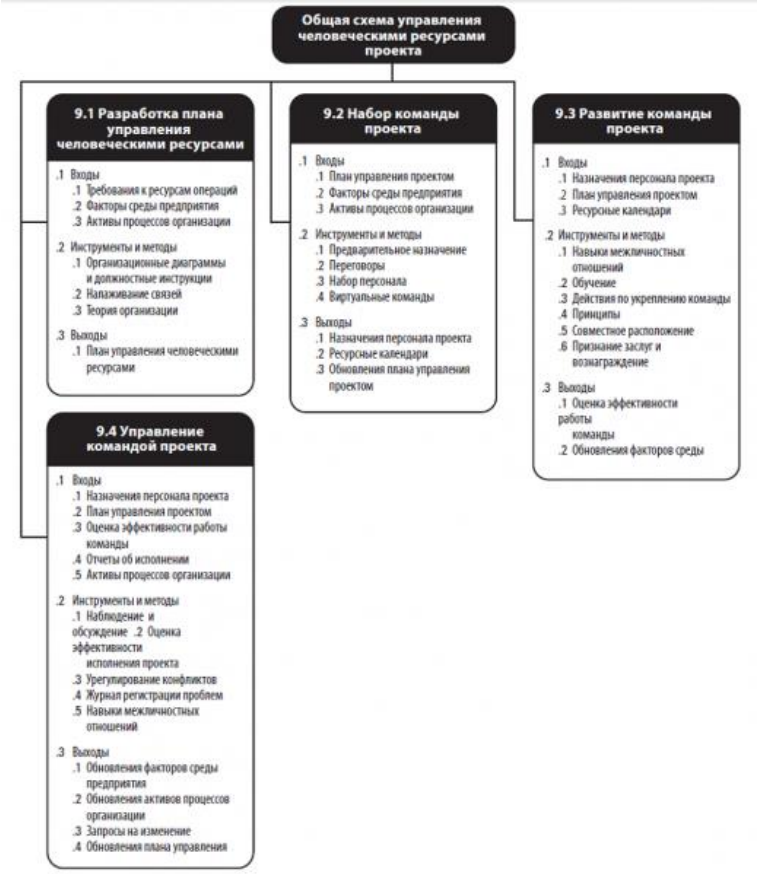
5.Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

a. концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход
b. качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта
c. планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, анализ данных о качестве
d. все ответы верны

6. **Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:**

a. управления содержанием
b. управления качеством
c. управления ресурсами
d. управления рисками
e. управления персоналом

5.Семинар - конференция по теме №5 «Управление человеческими ресурсами проекта»



Вопросы для обсуждения:

1. Человеческие ресурсы проекта.
2. План управления человеческими ресурсами проекта.
3. Команда проекта: понятие и основные принципы формирования.
4. Факторы, влияющие на формирование команды проекта.
5. Кадровые проблемы проекта.
6. Требования к членам проектного коллектива.
7. Структуры проектного коллектива.
8. Разработка и документирование процесса организации проектного коллектива. Стили руководства проектным коллективом.
9. Оценка членов проектного коллектива.
10. Модель формирования эффективной команды проекта.
11. Управление развитием команды проекта.
12. Понятие конфликта.
13. Управление конфликтами проекта. Разрешение конфликтов в проектном коллективе.

Тесты по теме семинара № 5

1. Руководитель проекта относится:

a. к активным непосредственным участникам;
b. пассивным участникам;
c. пассивным непосредственным участникам;
d. непосредственным участникам;
e. пассивным косвенным участникам.

2. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), это:

a. пассивные участники проекта;
b. активные участники проекта;
c. косвенные участники проекта.

3. Руководитель проекта в рамках слабой матрицы может называться:

a. проект-менеджером;
b. диспетчером проекта;
c. генеральным директором.

4. Команда управления проектом представляет собой:

a. совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность на основе командного принципа;
b. совокупность исполнителей, осуществляющих горизонтальную интеграцию деятельности в рамках функциональной организационной структуры;
c. единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия между собой.

5. Примерами использования команд могут служить:

a. кружки качества;
b. рабочие команды;
c. комитеты;
d. советы по процессам;
e. группы энтузиастов.

Примерные темы для написания докладов по теме семинара №5.

1. Участники проекта.
2. Команда проекта: состав, структура, характеристики. Формирование команды проекта.
3. Стадии существования команды проекта.
4. Инструменты и методы планирования управления человеческими ресурсами в проекте.
5. Определение типов мотивации членов команды проекта.
6. Оценка эффективности работы команды: развитие компетенций, сокращение текучести персонала, повышение сплоченности команды.
7. Личные качества и компетенции руководителя проекта
8. Виды и характеристики основных организационных структур управления проектами.
9. Особенности деятельности команды в проекте: роли, требования, эффективность.
10. Управление контрактами: порядок и процедуры проведения, функции участников.

6.Семинар - диспут по теме №6 «Управление коммуникациями проекта»

Вопросы для обсуждения:

1. Коммуникации проекта и их планирование.
2. Распространение информации: инструменты и методы.
3. Информационные технологии управления проектами.
4. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
5. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
6. Процесс подготовки отчетов об исполнении.

Тесты по теме семинара №6 «Управление коммуникациями проекта»

1.Процессы управления коммуникациями в проекте осуществляются, как правило, в следующей последовательности:

a) определение заинтересованных сторон проекта
b) управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта
c) планирование коммуникаций
d) распространение информации
e) подготовка отчетов об исполнении

2.В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:

a) определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих
b) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие
c) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения
d) все ответы верны

Кейс – задание по теме семинара №6

Описание ситуации: Небольшое кафе в парке отдыха, одно из многих, имеет 9 столиков. Посетители, увидевшие свободный столик, садятся и их обслуживают. Время пребывания клиентов за столиком распределено экспоненциально и в среднем составляет 24 мин. Если свободных мест нет, люди проходят мимо в расположенные неподалеку практически такие же кафе. Поток потенциальных клиентов можно считать пуассоновским, его интенсивность – 1 человек (пара или группа) за 2 минуты.

Контрольный вопрос: Хозяин подумывает немного расширить кафе и довести количество столиков до дюжины. Принесет ли ему выгоду этот шаг, если занятый столик приносит 750 руб в час, из которых остается оплатить содержание одного столика - 300 руб/час? Какое количество столиков принесет ему наибольшую прибыль?

7. Семинар - дискуссия по теме №7 «Управление рисками проекта»

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие риска и его характерные признаки.
2. Планирование управления рисками проекта.
3. Идентификация рисков.
4. Алгоритм управления рисками проекта.
5. Качественный анализ рисков.
6. Количественный анализ рисков.
7. Планирование реагирования на известные риски.
8. Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.

Тесты по теме семинара № 7:

1. **Риск - это:**

a) неполнота и неточность информации об условиях проекта
b) факторы, при которых результаты действий не являются детерминированными;

c) потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций, и связанных с ними последствий

d) все ответы верны

2. Управление рисками как систематический процесс включает:

a) идентификацию рисков.
b) качественный анализ рисков
c) количественный анализ рисков
d) планирование реагирования
e) мониторинг и управление рисками
f) все ответы верны

3. Что такое мониторинг и управление рисками?

a) применение планов реагирования на риски

b) отслеживание идентифицированных рисковмониторинг остаточных рисков, выявление новых рисков и оценка процессов управления рисками на протяжении всего проекта

c) все ответы верны

4. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками

а) Рисковое событие
б) Вероятность наступления рискового события
в) Размер потерь в результате наступления рискового события
г) Степень агрессивности внешней среды
д) Уровень инфляции
е) Конкурентная среда
ж) Региональное законодательство

Кейс – задание по теме семинара №7 «Управление рисками проекта».

Описание ситуации:

Молокозавод города Всеволожск объединяется ещё с одиннадцатью молокозаводами Ленинградской области в единое производственное предприятие. После объединения новая компанию будет производить 27% молочных продуктов в Ленинградской области, и являться третьей по объёму производства на рынке. В связи с разбросом на большие расстояния и требованием к единой системе управления и учёта, руководство новой компании решает использовать возможности Интернет для координации работы всех предприятий и, заодно, для работы с клиентами. Вы являетесь руководителем IT-отдела (2 системных администратора и 2 программиста) Всеволожского молокозавода, бывший директор которого стал главой новой компании. Вам дано задание: прикинуть, как сделать новую информационную систему.

Контрольный вопрос:

После ознакомления с требованиями и планом руководство компании попросило описать возможные риски по проекту, методы их предотвращения и способы их разрешения и минимизации

8. Семинар – конференция по теме №8. Управление закупками проекта

Вопросы для опроса:

1. Закупки проекта и их планирование.
2. Планирование и организация закупок и поставок ресурсов проекта.
3. Управление поставками.
4. Основные компоненты ресурсного проектного планирования.

5. Основные методы планирования ресурсов проекта.
6. Этапы проектно-закупочного цикла.
7. Правовое регулирование закупок.
8. Организационные формы закупок.
9. Основные требования к закупкам и поставкам.
10. Понятие и виды запасов.
11. Затраты на формирование и хранение запасов.
12. Основные задачи системы управления запасами.
13. Методы контроля уровня запасов.
14. Понятие логистики.
15. Цель логистики проекта.
16. Структура логистической системы проекта.

Кейс-задание по теме семинара № 8:

Задание. Рассматривается проект организации мини-пивоварни Компанией «Утоли жажду». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготовляемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Московской области. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах Подмосковья.

9. Семинар-круглый стол по теме №9. Система управления проектами в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Основные элементы системы управления проектами в организации.
2. Документарное обеспечение проекта.
3. Корпоративные стандарты управления проектами.
4. Система базовых корпоративных стандартов управления.
5. Номенклатура корпоративных стандартов управления.
6. Структура корпоративных стандартов управления.
7. Разработка и внедрение корпоративных стандартов управления как внутрикорпоративный проект.
8. Управление программами и проектами в организации.
9. Управление портфелем проектов.

Кейс-задание по темам семинаров №9 и №7.

Название проекта: ***Постановка системы управления проектами***
Спонсор проекта: - Отсутствует
Руководитель проекта: Недавно нанятый кандидат на должность начальника отдела проектов.
Другие участники: все функциональные руководители, директор направления.
Предпосылки проекта: необходимость сохранить жизнеспособность компании и выйти на конкурентоспособный уровень
Границы: Пилотные проекты, затем тиражирование
Цель: постановка системы управления проектами для увеличения прибыльности основной деятельности и снижения рисков
Задачи:
Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы УП Проектирование системы управления проектами

Разработка документов, регламентирующих систему правления проектами
Организация разработки и реализации выбранных проектов
Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)
Результаты:

1) создана структура Проектного офиса;
2) внедрена методология управления проектами
3) создана система мотивации;
4) обучен персонал;
5) используется единое программное обеспечение;
6) создана эффективная система коммуникаций
7) создана система управления качеством
8) наличие актуального архива проектов

Предположения: будет найден спонсор проекта, возможно выделят бюджет для всеобщего обучения
Этапы проекта:
Этап 1. Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами (СУП)
Этап 2. Проектирование системы управления проектами
Этап 3. Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами
Этап 4. Организация разработки и реализации выбранных проектов
Этап 5. Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)
Описание ситуации: Недавно нанятый сотрудник на должность начальника отдела проектов Николай назначен руководителем проекта по внедрению системы управления проектами. Раннее он работал в маленькой компании, где управление проектами являлось конкурентным преимуществом.
Проекты под его руководством завершались успешно
Имеет сертификат PMP и является горячим сторонником системного управления проектами

За первый месяц работы по результатам проведенного этапа диагностики состояния управления проектами Николай выявил определенные факты.
Описание ситуации (выявленные факторы):

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

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

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

Мотивация тех, кто отвечает за проект, слабая, проект рассматривается многими как лишняя работа, напрямую не связанная со своим профессиональным и служебным ростом

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

Персонал негативно воспринимает все изменения и саботирует новые процессы и указания Большинство сотрудников не знают, где можно получить документальную информацию о предыдущих проектах, и строят предположения о том, что такая

информация есть на компьютере одного из менеджеров проектов. Сами же менеджеры проектов отвечают, что задокументированной информации нигде нет

Эффективность в проектах не оценивается, критерии эффективности отсутствуют, также, как и отсутствует формально назначенный сотрудник, который несет ответственность за проведение и результаты оценки

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

Большинство сотрудников убеждены в том, что сотрудники всей компании стремятся обезопасить себя от любого риска при выполнении работы в проектах
Обучение управлению проектами никто не проходил Отсутствует единое понимание термина «проект»

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

Задачи кейса:

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

На основе полученных фактов по результатам диагностики необходимо:

Сформулировать отражает ли список приведенных фактов вероятность наступления событий риска или влияние этих событий на дальнейшее внедрение системы управления проектами?

Выявить и записать риски, которые могут помешать дальнейшему внедрению.
Определить собственников (ответственных) за данные риски.
Определить подход к ранжированию рисков. Ранжировать риски.
Определить, как какой-либо свершившийся риск может создать дополнительные риски.
Разработать мероприятия устранения/минимизации рисков и время (срок) относительно этапов проекта их устранения (до или после какого-либо этапа)
Отобразить все данные в формате плана управления рисками
Насколько будет эффективным план управления рисками, разработанный руководителем проекта в одиночку?

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Основные тенденции развития современного проектного управления.
2. Офис проекта и основные принципы его организации.
3. Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура.
4. Заинтересованные стороны проекта.
5. Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.
6. Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и проектное управление.
7. Процессы проекта. Группы процессов управления проектами.
8. Процессы инициации проекта.
9. Процессы и уровни планирования проекта.
10. Процессы исполнения проекта.
11. Процессы мониторинга и управления проекта.
12. Процессы завершения проекта.
13. Устав проекта.
14. План управления проектом.

15. Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц.
16. Управление исполнением проекта.
17. Управление работами проекта.
18. Принятие решений. Управление изменениями проекта.
19. Управление завершением проекта.
20. Цели, задачи и содержание проекта.
21. Управление сроками проекта. Расписание проекта: разработка и управление.
22. Операции проекта и их последовательность. Оценка ресурсов операций.
23. Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта.
24. Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта.
25. Методы управления стоимостью проекта. Отчетность по затратам.
26. Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.
27. Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта.
28. Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта.
29. Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта.
30. Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
31. Процесс подготовки отчетов об исполнении проекта.
32. Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта.
33. Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски.
34. Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.
35. Управление поставками проекта. Основные компоненты ресурсного проектного планирования.
36. Основные методы планирования ресурсов проекта. Этапы проектно-закупочного цикла. Правовое регулирование закупок. Организационные формы закупок.
37. Основные требования к закупкам и поставкам. Понятие и виды запасов. Затраты на формирование и хранение запасов. Основные задачи системы управления запасами. Методы контроля уровня запасов.
38. Понятие и цель логистики проекта. Структура логистической системы проекта.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции 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 разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС - 2.3.	Способность к определению проблемы, постановке проектного замысла и предварительному

			планированию проектных задач; способность осуществлять анализ ресурсов и ограничений для реализации проектов
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК ОС - 3.3.	Формирование навыка разработки и реализации проектов в рамках стратегии управления персоналом и оценки х последствий

Код компонента компетенци	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.3	Самостоятельно разрабатывает и защищает проект любого типа	- Знает основы проектирования, понятие и особенности разработки и внедрения организационных проектов - Знает основы методологии управления проектами - Умеет самостоятельно использовать знания при определении типа проекта - Владеет навыками разработки и реализации организационных проектов
ОПК ОС - 3.3.	Способен разработать и реализовать проект в рамках стратегии управления персоналом и оценивать организационные и социальные последствия проекта	- Знает теоретические основы и методы диагностики организационных процессов - Умеет использовать знания по оценке проекта в сфере управления персоналом - Демонстрирует навыки владения методами построения функциональных и организационных структур системы управления персоналом исходя из целей организации

4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету:

1 Предмет курса «Управление проектами». Операционная, функциональная и проектная деятельность.
2 Понятие и виды проекта. Управляемые параметры проекта.
3 Проект, портфель проектов и программа.
4 Основные тенденции развития современного проектного управления.
5 Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта.
6 Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта.
7 Офис проекта и основные принципы его организации.
8 Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура.
9 Заинтересованные стороны проекта.

10 Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.
11 Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и проектное управление.
12 Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта.
13 Процессы проекта. Группы процессов управления проектами.
14 Процессы инициации проекта.
15 Процессы и уровни планирования проекта.
16 Процессы исполнения проекта.
17 Процессы мониторинга и управления проекта.
18 Процессы завершения проекта.
19 Управление интеграцией проекта.
20 Устав проекта.
21 План управления проектом.
22 Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц.
23 Управление исполнением проекта.
24 Управление работами проекта.
25 Принятие решений. Управление изменениями проекта.
26 Управление завершением проекта.
27 Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР).
28 Управление сроками проекта. Расписание проекта: разработка и управление.
29 Операции проекта и их последовательность. Оценка ресурсов операций.
30 Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта.
31 Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта.
32 Методы управления стоимостью проекта. Отчетность по затратам.
33 Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.
34 Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
35 Процесс подготовки отчетов об исполнении проекта.
36 Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта.
37 Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски.
38 Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.
39 Закупки проекта и их планирование. Управление поставками. Основные компоненты ресурсного проектного планирования.
40 Основные методы планирования ресурсов проекта. Этапы проектно-закупочного цикла. Правовое регулирование закупок. Организационные формы закупок.
41 Основные требования к закупкам и поставкам. Понятие и виды запасов. Затраты на формирование и хранение запасов. Основные задачи системы управления запасами. Методы контроля уровня запасов.
42 Понятие и цель логистики проекта. Структура логистической системы проекта.
43 Корпоративные стандарты управления проектами.
44 Управление программами и проектами в организации.
45 Управление портфелем проектов в организации.

Типовое задание:

Задание

Для определения способности участвовать в управлении проектом и формирования благоприятных корпоративных отношений, неформальной атмосферы, способствующей дружной работе персонала необходимо решить следующую ситуацию. Руководством компании N было принято решение о выпуске корпоративного фильма.

Корпоративный фильм должен повышать имидж компании. Имидж компании— один из самых серьезных моментов в бизнесе. Под имиджем следует понимать формирование и поддержание устойчивого положительного впечатления, каким его видят общественность, клиенты, партнеры, сотрудники компании.

Видеофильм должен стать лицом, представляющим компанию, составляя у потенциального клиента впечатление о ней.

Корпоративный видеофильм должен быть направлен не только на внешнюю среду, но *и на коллектив своих сотрудников, с целью формирования благоприятных корпоративных отношений, неформальной атмосферы, способствующих дружной работе персонала*.

Вы — профессиональный менеджер проекта — приглашены возглавить этот проект. На реализацию этого проекта Вам будет предоставлено 2 месяца. Пожелание руководства компании — реализовать проект в кратчайшие сроки. Первое, что Вам нужно сделать, это составить подробный оптимальный план проекта и представить Руководству общую стоимость проекта. Одним из условий съемки фильма является согласование видео на различных этапах его производства с отделом секретности, поскольку производственный процесс носит секретный характер.

По предварительно разработанному плану, предполагается осуществлять съемку, как на территории предприятия, так и на природе — во время проведения праздничных корпоративных мероприятий. По окончании производства фильма решено провести его презентацию с приглашением высшего руководства компании.

Для достижения целей проекта необходима реализация 10 задач:

1. Написание сценария. Первый этап работ — длительность — 7 рабочих дней.
2. Съемка интервью с одним из руководителей предприятия. Этот этап может быть начат только после окончания первого этапа. Его продолжительность— 4 дня.
3. Подбор актеров. Этот этап может начаться только после написания сценария. Продолжительность этапа 12 дней.
4. Согласование с отделом секретности — выполняется после написания сценария. Продолжительность этапа— 5 дней.
5. Съемка корпоративного праздника на природе. В любой момент после подбора актеров можно приступить к съемкам праздника. На это потребуется 3 дня.
6. Съемка в цехах. После завершения проверки отделом секретности можно приступать к съемкам в производственных цехах предприятия. Это займет 7 дней.
7. Монтаж отснятого материала. После проведения съемки интервью и корпоративного праздника, а также после съемки в цехах можно приступать к монтажу полученного видеоматериала в единый фильм. Монтаж предполагается осуществить в течение 5 дней.
8. Озвучение отснятого материала. Может быть осуществлено сразу же после завершения монтажа. Продолжительность этапа — 4 дня.
9. Проверка отделом секретности. Отдел секретности осуществляет контроль готового фильма непосредственно после монтажа. На это потребуется 3 дня.
10. Презентация фильма руководству компании N. Это мероприятие является завершающим, к его началу все остальные работы должны быть завершены. Презентация будет проходить в течение одного дня.

Ресурсный план:

Для реализации проекта Вам необходимы исполнители работ следующих квалификаций:

- Сценарист
- Режиссер
- Оператор

Из числа работников предприятия Вам предоставляется по одному человеку каждой квалификации.

При необходимости имеется возможность привлечения дополнительных работников любой квалификации со стороны. Количество привлеченных сотрудников ничем не ограничивается, кроме условия не превышения бюджета проекта, учитывая сумму оплаты их труда.

Исполнители проекта должны работать 8 часов в день, 5 дней в неделю и никогда не работать по выходным. Очевидно, что ни один из этапов не может быть начат без наличия достаточного для его реализации количества работников.

Любой исполнитель в один момент времени может быть занят только на одной работе. Специфика работ проекта такова, что каждая работа требует участия оного режиссера и одного оператора на протяжении всей работы. Исключения составляют:

Написание сценария. Ее выполняет один сценарист. Презентация фильма перед высшим руководством. В этом мероприятии участвуют все задействованные в проекте исполнители.

Шкала оценивания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает

	некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,

- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

В соответствии с приказом №02-2531 от 12 декабря 2024 года «Об утверждении Положений о единой балльно - рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при проведении текущей и промежуточной аттестации используется следующая система:

Таблица – Балльно-рейтинговая система оценок для очной формы обучения

Балл	оценка	значение
95-100	отлично	A
85-94	отлично	B
75-84	хорошо	C
65-74	хорошо	D
55-64	удовлетворительно	E
0-54	неудовлетворительно	F

4.4. Методические материалы

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет выставляется студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Зачет проводится в форме ответов на вопросы и выполнения заданий раздела 4.3.2.

Готовиться к зачету необходимо самостоятельно, последовательно, на протяжении всего периода изучения дисциплины.

Студенту необходимо внимательно изучить и осмыслить указанные вопросы в рекомендованных учебниках и других источниках (Интернет-ресурсы, научно-методические журналы и пр.).

При ответе вопрос излагать с позиции значения для профессиональной деятельности. При этом важно показать знание не только теории вопроса, но и практическое применение.

Результат по сдаче зачета объявляется студенту и вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. «Не зачтено» проставляется в ведомости.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Тестирование обеспечивает контроль за знаниями обучающихся, способствует развитию умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы. Основными критериями оценки являются самостоятельность, правильность и скорость ответа на вопрос.

Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине в п. 4.2.

Методические рекомендации по решению кейс-заданий

Кейс-задание, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о той или иной ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ ситуации целесообразно начинать с выявления признаков нарушений в поставленной проблеме;

Корректная остановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных способов действий в данной ситуации –альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление вариантов решения проблемы – требований к содержанию альтернатив и их обоснование; При выборе решения нужно опираться как на исторический анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на анализ необходимости осуществления решений;

При составлении процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

Почему ситуация выглядит как дилемма?

Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать?

Методические указания по подготовке к тестированию:

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

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

6.1. Основная литература

1. Меняев, М. Ф. Управление проектами : учебник для вузов / М. Ф. Меняев. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2026. — 112 с. — ISBN 978-5-507-56726-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/518829
2. Царенко, А. С. Управление проектами : учебное пособие для вузов / А. С. Царенко. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2026. — 236 с. — ISBN 978-5-507-55283-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/523629
3. Истратова, Е. Е. Управление проектами : учебное пособие / Е. Е. Истратова. — Новосибирск : НГТУ, 2025. — 66 с. — ISBN 978-5-7782-5361-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/514583
4. Смирнова, Е. К. Современное управление проектами [Электронный ресурс] : учебник / Е. К. Смирнова, Д. Л. Козлов. — Москва : Лань, 2024. — 1 онлайн-ресурс (672 с.). — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/98765 (дата обращения: 05.05.2025). — ISBN 978-5-507-67890-1.

6.2. Дополнительная литература:

1. Кузнецов О. В., Управление проектами в органах государственной власти : учебное пособие / О. В. Кузнецов, А. В. Иванов ; Финансовая академия при Правительстве РФ, Кафедра государственной службы - М. : Финакадемия, 2013.
2. Мазур И.И. Управление проектами : учебное пособие : допущено М-вом образования и науки Российской Федерации для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" - М. : Омега-Л, 2013.
3. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие / В.А. Первушин. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС**,** 2015. - 208 с.
4. Управление проектной командой. / А.В. Селюк, С.С. Денисова; Тюм. гос. ун-т. - Тюмень : Изд-во ТюмГУ, 2013. - 216 с.
5. Федоров, П. Н. Управление проектами в цифровой экономике [Текст] : учебник / П. Н. Федоров, М. А. Лебедева ; Министерство науки и высшего образования

Российской Федерации. — Санкт-Петербург : Питер, 2024. — 480 с. : табл., схем. — (Учебник для вузов). — ISBN 978-5-496-04567-8.

6. Хомкин К.А. Инновационный проект: подготовка для инвестирования : науч. изд. М.: "Дело" РАНХиГС, 2015 - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50996.html
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Sixth Edition and Agile Practice Guide. - Project Management Institute, 2017.URL.:http://www.pmi.org

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Забродин Ю., Михайличенко А., Саруханов А., Шапиро В., Ольдерогге Н. Управление инвестиционными программами и портфелями проектов. М.: Изд. «Дело» РАНХиГС, 2010 г., 576 с.

2. Круглов М.Г. Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью: науч. изд. М.: "Дело" РАНХиГС, 2011 – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50997.html

3. Каппелс, Томас М.Финансово-ориентированное управление проектами: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 383 с.

4. Кемп С. Управление проектами. Без мистики: пер. с англ - М.: Гиппо, 2010. – 372 с.

5. Мазур И. И. Управление Проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата, М.: Издательство Юрайт, 2015.

6. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 271 с.

7. Полковников А. В. Управление коммуникациями проекта // Статья — http://www.projectmanagement.ru/mup.asp?mupid=22.

8. Процессы управления и участники проекта // Статья. — http://www.pmonline.ru/pm/processes/.

9. Процессы управления проектами // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — http ://www. iteam.ru/publications/proj ect/section3 6/article3 3 7/.

10. Разработка и внедрение системы управления проектами в ОАО "Ростелеком" // Статья. —http://www.pmconsult.ru/service/list.html?pageid=13

11. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — М.: Институт Управления Проектами, Project Management Institute, 2004.

12. Троцкий М. Управление проектами / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек; пер. с пол. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 301 с.

13. Фунтов В.Н. Проектный менеджмент в развитии предприятия. «Транспортное дело России». №6, 2008, 26-31.

14. Харпер-Смит П., Дерри С. Управление проектами: пер. с англ.-М.: Инфра-М, 2011.-240 с.

15. Dinsmore P. C. An Executive Game Plan for Managing Enterprises by Projects, Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium, Philadelphia, PA, USA, 10-16 October, 1999.

16. Dinsmore P. C. Winning in business with enterprise project management. — N. Y.: AMACOM, American Management Association, 1999

17. Fleming Q. W. Earned value Project Management / Fleming Q.W., Hoppelman J. M. — N. Y.: PMI, 1996.

18. Gaddie S., Charter Meg. Enterprise Project Management: A Seven-Step Process for Connecting Business Planning to Business Delivery, Proceedings of PMГ2002 Seminars &

Symposium, San Antonio, Texas, USA, Project Management Institute, 3-10 October, 2002.
19. Gareis R. Management of the Project-oriented Company. — University of Economics and Business Administration, Vienna, Version 2. — July 11th, 2003 // Статья. — http://www.rgc.at/fileadmin/rgc/images/Dokumente/PintoProjectorientedCompany.pdf
20. Gido J., Clements J. Successful Project Management. — Southwestern College Publishing, 1999.
21. Gray C. F., Larson E. W. Project Management: The Management Process. — McGraw-Hilf/Irwin, 2000.
22. Harold Ph. D. Kerzner. Strategic Planning for Project Management Using the Project Management Maturity Model. — N. Y.: John Wiley & Sons, 2001.
23. Harvey A. Levine. Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. — Wiley, 2005.
24. IPMA Competence Baseline // http ://www.ipma. ch/Documents/ICBV.3.0 .pdf
25. Jacob K. Executing Projects within Portfolio Management in large Multi-business, Multi-functional Organizations, Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium, Philadelphia, PA, USA, 10-16 October, 1999.
26. Kallman A. Everything's a Project, Proceedings of PMI'2002 Seminars & Symposium, San Antonio, Texas, USA, Project Management Institute, 3— 10 October, 2002.
27. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. —N. Y.: John Wiley & Sons, 1998.
28. Kliem R. L., Ludin I. S. Project management practitioner's book. — N. Y.: American management association, 1998.
29. Lientz B. P., Rea K. P. Project management for the 21-st century. — San Diego: Academic Press, 1998.
30. Parviz F. R. From the Editor // Project Management Journal, 2000. — No. 31(4).
31. Project Portfolio Management Maturity Model // http://www.idgconnect.com/informationmanagement/itstrategy/projectportfolio managementmaturitymodel/index.html
32. Rosenstock C. Project Portfolio Management Tools and Techniques, Proceedings of PMI'2002 Seminars & Symposium, San Antonio, Texas, USA, Project Management Institute, 3-10 October, 2002.
33. Terence J. Cooke-Davies. Towards Improved Project management Practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research.—USA, 2001.
34. The principles of project management / Ed. by J. S. Pennypacker. — N. Y.:PMI, 1997/
35. The Standard for Portfolio Management — Second Edition (Q4 2008) // http://www.pmi.0rg/Res0urces/Pages/Current-PMI-Standards-Pr0jects.aspx#9
36. The Standard for Program Management — Second Edition (Q4 2008) // http://www.pmi.0rg/Res0urces/Pages/Current-PMI-Standards-Pr0jects.aspx#6

6.4. Нормативные правовые документы

1. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».
2. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. - Введ. 2012-09-01. - Москва; Стандартинформ.2011. – 12 с.
3. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. - Введ. 2012-09-01. - Москва; Стандартинформ.2012. – 12 с.
4. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. - Введ. 2012-09-01. - Москва; Стандартинформ.2012. – 12с. .
5. ГОСТ Р ISO 9000-2001. «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». ГОСТ Р ИСО 9001- 2008 «Системы менеджмента качества. Требования».

6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Пятое издание Project Management Institute, Inc. 2013. - С. 310.
7. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
8. Международный стандарт управления проектами ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects (в России принят как ГОСТ Р ИСО 10006—2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»).
9. Международный стандарт управления проектами ISO 21500:2012 Guidance on project management (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту»)
10. ГОСТ Р 54871 -2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации – docs.cntd.ru
11. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации")
12. Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе). Утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7955п-П6
13. Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта Правительства РФ. Утверждены Аппаратом Правительства РФ 20 октября 2016 г. № 7951п-П6.
14. Методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы). Утверждены Аппаратом Правительства РФ 18.11.2016 № 8695п-П6
15. Методические рекомендации по реализации и управлению изменениями приоритетных проектов (программ). Утверждена Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 N 1078п-П6
16. Методические рекомендации по завершению приоритетного проекта (программы). Утверждены Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 № 1077п-Пб
17. Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ). Утверждены 31 мая 2017 года № 3756п- Пб

6.5. Интернет-ресурсы

1. Московское отделение Института управления проектами - Project Management Institute PMI – www.pmi.ru.
2. Национальная ассоциация управление проектами «СОВНЕТ» (корпоративный член международной организации управления проектами IPMA) – www.sovnet.ru
3. http://www.pmi.ru – официальный сайт Московского отделения Института управления проектами (США).
4. http://www.pmi.org – официальный сайт Института управления проектами (PMI, США).
5. http://ipma.ch – Международная Ассоциация Управления Проектами (IPMA, Швейцария)
6. Технологии корпоративного управления. Проектное управление. – http://www.iteam.ru/publications/project/Базы данных Института научной информации по общественным наукам Российской Академии наук (ИНИОН РАН). Режим доступа: http://www.inion.ru/
7. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа:

http://www.edulib.ru/
8. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
9. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ). Режим доступа: http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp
10. Всероссийский институт научной и технической информации. Режим доступа:http://www2.viniti.ru/index.php?option=com_frontpage&Itemid=83
11. Библиографическая база данных «Вся Россия». Режим доступа: http://www.nilc.ru/ Сайт Российского Совета по международным делам. режим доступа: www.russiancouncil.ru (в разделе библиотека: электронные журналы). Режим доступа: http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active_id_10=35#top
12. www.pmprofy.ru – информационный портал профессионала управления проектами;
13. www.iteam.ru – информационный портал;
14. www.pmmagazine.ru – информационно-аналитический журнал;
15. www.pmpractice.ru – Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА»;
16. www.pmexpert.ru - профессиональное управление проектами;
17. www.pmi.ru - Московское отделение Project Management Institute;
18. www.pmsoft.ru - группа компаний ПМСОФТ;
19. project.narod.ru - «Проекты – народу» Персональная страница экономиста;
20. www.cti-technologies.ru – полезная информация для руководителей и предпринимателей;
21. www.pmtoday.ru – управление проектами.
22. Информационно-аналитическое агентство ПРАЙМ. Режим доступа: http://1prime.ru/
23. Информационное агентство «Интерфакс». Режим доступа: http://www.interfax.ru/
24. Информационное агентство «Росбалт». Режим доступа: http://www.rosbalt.ru/
25. Информационное агентство REGNUM. Режим доступа: http://www.regnum.ru/
26. Информационное агентство ИТАР-ТАСС. Режим доступа: http://itar-tass.com/
27. Международное информационное агентство «Россия сегодня». Режим доступа: http://ria.ru/
28. Российская академия наук. Режим доступа: http://www.ras.ru/
29. Росстат (Федеральная служба государственной статистики). Режим доступа: http://www.gks.ru/
30. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. Режим доступа: http://www.ieras.ru/
31. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук. Режим доступа: http://www.imemo.ru/

6.6. Иные источники

1. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
2. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория управления (учебное пособие по направлению подготовки бакалавров: 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление») // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 12-1. С. 138-139. - ЭБС elibrary http://elibrary.ru/item.asp?id=24390288
3. Лекции по введению в проектный анализ http://bussin-proj.ru/lektsii-po-vvedeniyu-v-proektnyj-analiz.html
4. Электронный курс "Технология разработки финансовой модели и составления бюджетов" http://www.bud-tech.ru/budgeting_technology.html
5. Бюджет проекта в управлении компанией http://www.bud-tech.ru/budget_project.html
6. Менеджмент, управление. Виды менеджмента и управления, их особенности www.upravlenie24.ru
7. Рейтинговое Агентство «Эксперт РА» www.raexpert.ru

8. Министерство Финансов Российской Федерации www.minfin.ru
9. Московский Экономический Форум http://me-forum.ru/media/news/
10. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», Некоммерческое партнерство http://www.sovnet.ru/
11. Финансовый и инвестиционный анализ http://www.cfin.ru/finanalysis
12. Финансовый менеджмент http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor_fin/contents.htm
13. Руководство пользователя *Project Expert.* http://www.expert-systems.com/materials/books/detail.php?ID=13356

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

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

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

Базы данных:

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Авраамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

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

Приложение 1

8.Словарь терминов

Американский институт управления проектами – Организация, занимающаяся в США обобщением знаний по управлению проектами. Один из материалов, разработанный этой организацией (PMBOK), является стандартом де-факто в области управления проектами.

Базовый план – Согласованная и утвержденная версия планов проекта на момент начала работ по проекту. Служит в качестве отправной точки для последующего анализа отклонений.

Бюджет проекта - это план, выраженный в количественных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели проекта.

Внешняя среда проекта – Внешнее окружение проекта, включая: экономические, политические и географические факторы; участников проекта, не входящих в команду проекта, государственные органы и общественные организации и пр.

Выравнивание ресурсов – Процесс разрешения ресурсных конфликтов путем разнесения во времени конфликтующих работ.

График (расписание) проекта – График работ проекта, лишенный ресурс- ных конфликтов и утвержденный всеми заинтересованными сторонами.

Декларация проекта – Документ, формально заявляющий существование проекта. Содержит описание продуктов проекта и причин, по которым проект был предпринят. Частным случаем этого документа является приказ об открытии проекта.

Деятельность по формированию команды – Воздействие на группу от- дельных лиц, имеющих свои собственные цели, потребности и перспективы, с целью обеспечить эффективную совместную работу, при которой эффект их групповых усилий превысит суммарный возможный эффект индивидуальных усилий.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) – это промежуток времени между появлением проекта и его ликвидацией.

Заказчик проекта - инвесторы, а также любые другие физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию инвестиционного проекта, не вмешиваясь при этом в предпринимательскую и иную деятельность других участников проекта, если иное не предусмотрено договором между ними.

Контроль проекта - систематически протекающий процесс обработки информации, предназначенный для выявления различий между плановыми величинами и величинами, взятыми для сравнения, а также анализа выявленных отклонений. Контроль должен обеспечить мониторинг (систематической и планомерное наблюдение за всеми процессами реализации проекта), выявление отклонений от целей реализации проекта, прогнозирование последствий сложившейся ситуации, обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия.

Неопределенность - неполнота и неточность информации об условиях реализации проекта.

Описание конфигурации текущего состояния проекта - это описание базисного состояния, которое отражает исходное состояние системы для последующих изменений. Это комплекс технической документации, которая характеризует общее состояние соответствующей системы в определенный момент времени.

Организационная структура проекта -это целенаправленное распределение и упорядочение деятельности всех проектных подсистем, включая определение их взаимоотношений и ответственности работников за выполнение конкретных видов деятельности в процессеуправления проектом.

Организационный анализ. Его цель – оценить организационную, правовую политическую и административную обстановку, в рамках которой проект должен реализовываться и эксплуатироваться.

Планирование, при ограниченных ресурсах, предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным

ограничением проекта.

Планирование ресурсов по проекту – это определение во времени потребностей в ресурсах и определения возможности обеспечения ресурсами для заключения контрактов по закупкам ресурсов, планирование поставок ресурсов, а также основа распределения уже закупленных ресурсов по работам проекта.

Пользователем проекта может быть инвестор, а также другие физические и юридические лица, государственные и муниципальные органы и международные организации, для которых создается объект инвестиционной деятельности.

Проект - это процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов. Другими словами, проект - это совокупность определенных элементов (объектов материального и нематериального характера) и связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей.

Проектировщик - осуществляет разработку всех проектных решений.

Проектная команда – совокупность специалистов, тех предметных областей, которые затрагивают данный проект, и которые осуществляют реализацию всех работ, необходимых для успешного завершения проекта.

Проектное финансирование - это предоставление финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов в виде кредита без права регресса, с ограниченным или полным регрессом на заемщика со стороны кредитора.

Проектный анализ – это определение ценности проекта.

Процесс составления бюджета проекта представляет собой распределение сметной стоимости во времени на основании календарного плана.

Риск проекта - это возможность возникновения таких условий которые приведут к негативным последствиям.

Руководитель проекта – лицо, осуществляющее управление всеми работами по разработке и реализации проекта.

Смета проекта - комплекс расчетов для определения размера затрат на проект. Она позволяет осуществлять контроль и анализ расхода денежных средств на проект.

Срок окупаемости проекта - продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости, т.е. до того момента, после которого текущий ЧД становится и в дальнейшем остается ≥ 0.

Структура проекта представляет собой дерево ориентированных на продукт компонент, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта. Иначе говоря, структура проекта - это организация связей и отношений между его элементами.

ТЭО проекта – документ, в котором определяются основные решения – технологические, объемно-планировочные, конструктивные, природоохранные; достоверно оценивается экологическая, санитарно- эпидемиологическая и эксплуатационная безопасность проекта, а также его экономическая эффективность и социальные последствия.

Управление изменениями проекта – это процесс прогнозирования и планирования будущих изменений, регистрация всех потенциальных изменений для оценки их последствий, одобрения или отклонений, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения в проекте.

Управление проектами – методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Управление ресурсами проекта — одна из главных подсистем управления проектом, которая включает процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учета и контроля ресурсов, обычно трудовых и материально-технических. Управление финансовыми ресурсами осуществляется в рамках управления стоимостью. Основная задача управления ресурсами —

обеспечить их оптимальное использование для достижения конечной цели управления проектом — формированиярезультата проекта с запланированными показателями.

Финансовая реализуемость проекта– показатель (принимающий два значения – «да» или «нет»), характеризующий наличие финансовых возможностей осуществления проекта. **Достаточным (но не необходимым) условием финансовой реализуемости проекта** является неотрицательность на каждом моменте времени реализации проекта величины текущего финансового баланса.