

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. декана экономического  
факультета

---

профессор О.Н. Кусакина

---

«24» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.В.02 Процессы и инструменты управления проектами**

---

Шифр и наименование дисциплины по учебному плану

**38.04.02 - Менеджмент**

---

Код и наименование направления подготовки/специальности

**Управление проектами**

---

Наименование профиля подготовки/специализации/магистерской программы

**Магистр**

---

Квалификация (степень) выпускника

**Очная, заочная**

---

Форма обучения

**2022**

---

год набора на ОП

Ставрополь, 2022

### 1. Цели освоения дисциплины

**Целью освоения дисциплины** является формирование у магистрантов компетенций, направленных на получение теоретических знаний о процессах и инструментах проектного менеджмента, позволяющего квалифицированно принимать решения по координированию людей, оборудования, материалов, финансовых средств и графиков для выполнения определенного проекта в заданное время, в пределах бюджета и к удовлетворению заказчика (потребителя)

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОПОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2 - Способен организовывать и осуществлять аналитическую деятельность при разработке и реализации проектов в области менеджмента	ПК-2.1 - Формулирует цели и задачи проведения аналитической деятельности, выбирает адекватный методологический подход к решению поставленной задачи	<b>Знать:</b> методологию проведения аналитической деятельности, выбирает адекватный методологический подход к решению поставленной задачи
		<b>Уметь:</b> формулировать цели и задачи проведения аналитической деятельности, выбирать адекватный методологический подход к решению поставленной задачи
		<b>Владеть:</b> навыками проведения аналитической деятельности, выбирает адекватный методологический подход к решению поставленной задачи
ПК -3-Способен разрабатывать и реализовывать инвестиционный проект	ПК- 3.1 - Проводит анализ экономической эффективности инвестиционного проекта	<b>Знать:</b> методику проведения анализа экономической эффективностью инвестиционного проекта
		<b>Уметь:</b> проводить анализ экономической эффективностью инвестиционного проекта
		<b>Владеть:</b> проведения анализа экономической эффективностью инвестиционного проекта
	ПК – 3.2 _Принимает эффективные решения в условиях неопределённости и риска инвестиционного проекта	<b>Знать:</b> методы принятия эффективных решений в условиях неопределённости и риска инвестиционного проекта
		<b>Уметь:</b> принимать эффективные решения в условиях неопределённости и риска инвестиционного проекта
		<b>Владеть:</b> принятия эффективных решений в условиях неопределённости и риска инвестиционного проекта

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.02 «Процессы и инструменты управления проектами» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение дисциплины осуществляется:

- Для студентов очной формы обучения во 2 семестра;
- Для студентов заочной формы обучения на 1 курсе.

Для освоения дисциплины «Процессы и инструменты управления проектами» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

- Управление изменениями
- Управленческая экономика
- Методы исследований в менеджменте
- Общая теория систем
- Теория систем и системный анализ

Освоение дисциплины «Процессы и инструменты управления проектами» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

- Научно-исследовательская практика
- Преддипломная практика
- Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
- Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
- Моделирование управленческих технологий
- Моделирование и прогнозирование социально-трудовых процессов
- Научно-исследовательская работа

#### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Процессы и инструменты управления проектами» в соответствии с учебным планом составляет 180 часа (5 з.е.). Распределение по видам работ представлено в таблице

##### Очная форма обучения

Семестр	Трудоемкость час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
2	180/5	16	32	-	96	36	Экзамен курсовая работа
<i>в т.ч. часов в интерактивной форме</i>		4	6	-	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		16	32	-	96	-	

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
2	180/5	2	-	-	-	2	0,25

##### Заочная форма обучения

Курс	Трудоемкость Час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия			
1	180/5	6	14	-	151	9	экзамен курсовая работа

<i>в.т. ч. часов в интерактивной форме</i>	2	4	-	-	-	-
<i>практической подготовки</i>	6	14	-	151	-	-

Се- местр	Трудо- ем- кость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференциро- ванный зачет	Консультации пе- ред экзаменом	Экзамен
2	180/5	2	-	-	-	2	0,25

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Очная форма обучения**

№ пп	Разделы дисци- плины и темы заня- тий	Количество часов				Формы текущего контроля успева- емости и проме- жуточной атте- стации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикато- ров компетенций	Код инди- каторов достиже- ния ком- петенций
		Всего	Лекции	Практические за- нятия	Самостоятельна работа			
1	Проект и его жизненный цикл, участники проекта	22	4	6	12	Собеседова- ние, рефераты	Комплект контроль- ных работ, темы ре- фератов, перечень вопросов к собесе- дованию	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
2	Модель процессов и инструментов управления проектами по стандарту PMI	19	4	5	10	Собеседова- ние, практико- ориентирован- ные задачи	Комплект контроль- ных работ, темы ре- фератов, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2
	Контрольная работа № 1	11	-	1	10	Контрольная работа	Комплект контроль- ных работ	ПК-3.1 ПК-3.2
3	Инструменты планирования проекта	18	2	4	12	Собеседова- ние, практико- ориентирован- ные задачи	Комплект контроль- ных работ, перечень вопросов к собесе- дованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
4	Организация исполнения проекта: процессы и инструменты	19	2	5	12	Собеседова- ние, практико- ориентирован- ные задачи	Комплект контроль- ных работ, темы ре- фератов, перечень вопросов к собесе- дованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
	Контрольная работа № 2	11	-	1	10	Контрольная работа	Комплект кон- трольных работ	ПК-3.1 ПК-3.2
5	Процессы и инструменты контроля проекта	16	2	4	10	Собеседова- ние, практико- ориентирован- ные задачи	Комплект кон- трольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуаци- онных задач	ПК-3.1 ПК-3.2

6	Процессы и инструменты завершения проекта	17	2	5	10	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
	Контрольная работа № 3	11	-	1	10	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-3.1 ПК-3.2
	Итого	144	16	32	96			
	<b>Промежуточная аттестация</b>	36			36	<b>Экзамен</b>	Комплект экзаменационных билетов	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
	<b>Всего</b>	<b>180</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>132</b>			

### Заочная форма обучения

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Коды формируемых компетенций
		всего	лекции	практические (семинарские) занятия	самостоятельная работа			
1.	Проект и его жизненный цикл, участники проекта	24	1	2	20	Контрольная работа, рефераты	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
2.	Модель процессов и инструментов управления проектами по стандарту PMI	24	1	2	20	Контрольная работа, рефераты	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
3.	Инструменты планирования проекта	23	1	2	20	Устный опрос, Контрольная работа, кейс-задача	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1

№ п п	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Коды формируемых компетенций
		всего	лекции	практические (семинарские) занятия	самостоятельная работа			
4.	Организация исполнения проекта: процессы и инструменты	23	1	2	20	Контрольная работа	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
5.	Процессы и инструменты контроля проекта	23	1	2	20	Устный опрос, контрольная работа	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
6	Процессы и инструменты завершения проекта	22	1	2	19	Устный опрос, Контрольная работа, кейс-задача	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
	Контрольная точка по всем темам дисциплины	32	-	2	32	Контрольная работа (аудиторная)	Комплект контрольных работ	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
	<b>Итого</b>	171	6	14	151	<b>Курсовая Работа</b>		
	<b>Промежуточная аттестация</b>	9	-	-	-	<b>Экзамен</b>	Комплект экзаменационных билетов	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-2.1
	<b>Всего</b>	180	6	14	151			

**5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий\***

Тема лекции (и/или наименование раздела) (вид интерактивной формы проведения занятий*)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интер. занятий	
		очная форма	заочная форма
Проект и его жизненный цикл, участники проекта	Общая схема структуры проекта и ее типы. Основные фазы жизненного цикла проекта.	4/-/4	1/-/-
Модель процессов и инструментов управления проектами по стандарту PMI	Виды и характеристика окружения проекта. Состав участников проекта. Постоянная/родительская организация. Команда проекта. Управляющий проектом. Общая характеристика организационных структур проекта. Преимущества и недостатки основных типов организационных структур. Выбор структуры управления для проекта на основе сравнительной характеристики.	4/2/4	1/2/2
Инструменты планирования проекта	Системная модель управления проектом. Управление предметной областью проекта: по временным параметрам, стоимостью и финансированием проекта, качеством, риском.	2/-/2	1/-/-
Организация исполнения проекта: процессы и инструменты	Управление человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и контрактами, изменениями в проекте, безопасностью, конфликтами. Ресурсы проекта, классификация, планирование и управление ими. Ресурсные конфликты.	2/2/2	1/-/2
Процессы и инструменты контроля проекта	Оценка затрат проекта. Дисконтирование. Анализ графика реализации проекта. Метод корректировки планов-графиков с учетом стоимостных параметров. Мониторинг исполнения проекта.	2/-/2	1/-/2
Процессы и инструменты завершения проекта	Моделирование доходов. Стоимостной анализ организации проекта.	2/-/2	1/-/-
<b>Итого</b>		<b>16/4/16</b>	<b>6/2/6</b>

**5.2. Практические (семинарские) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме\***

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий*)	Всего часов/ часов интер.занятий	
		очная форма	заочная форма
Проект и его жизненный цикл, участники проекта	<u>Практическое занятие.</u> Характеристика проекта и критерии его успеха	6/1/6	2/-/-
Модель процессов и инструментов управления проектами по стандарту PMI	<u>Практическое занятие.</u> Влияние окружения проекта на его разработки и исполнения.	5/1/5	2/1/2
Контрольная точка № 1		1/-/1	-
Инструменты планирования проекта	<u>Практическое занятие.</u> Выбор организационной структуры проекта в зависимости от его характеристики и особенностей  <u>Практическое занятие.</u> Проектно-ориентированное управление и этапы его внедрения. (кейс-задача)	4/1/4	2/-/2
Организация исполнения проекта: процессы и инструменты	<u>Практическое занятие.</u> Управление ресурсами проекта и разрешение ресурсных конфликтов. <u>Практическое занятие 11.</u> Интеграционные процессы в менеджменте организаций	5/1/5	2/1/4
Контрольная точка № 2		1/-/1	-
Процессы и инструменты контроля проекта	<u>Практическое занятие.</u> Методы определения стоимости проекта (кейс - задачи)	4/1/4	2/1/2
Процессы и инструменты завершения проекта	<u>Практическое занятие.</u> Основные задачи и методы контроля и оценки проекта	5/1/5	2/1/2
Контрольная точка № 3		1/-/1	2/-/2
Итого		32/6/32	14/4/14

### 5.3. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к экзамену	к текущему контролю	к экзамену
Подготовка к собеседованиям	30	-	49	-
Подготовка рефератов	30	-	30	-
Подготовка к контрольным точкам в виде контрольных работ (или итоговой контрольной по всем темам дисциплины)	36	-	42	-
Подготовка к экзамену	-	36	30	9
<b>Итого</b>	<b>96</b>	<b>36</b>	<b>151</b>	<b>9</b>



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

Самостоятельная работа обучающихся должна строиться в соответствии со следующими документами:

1. Методическими указаниями по организации самостоятельной работы по дисциплине «Процессы и инструменты управления проектами»

2. Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине «Процессы и инструменты управления проектами».

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ пп	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		Основная (из п.8 РПД)	Дополнительная (из п.8 РПД)	Интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	Проект и его жизненный цикл, участники проекта	1,3,5	1,2,3,4,6	1,3
2	Модель процессов и инструментов управления проектами по стандарту PMI	1,2,3,5,6	1,2,3,4,6,7,9	2,3
3	Инструменты планирования проекта	2,4	3,4,6	1,2
4	Организация исполнения проекта: процессы и инструменты	1,2,4,7	2,5,6,7	1,3
5	Процессы и инструменты контроля проекта	3,5	5,7,8	2,3
6	Процессы и инструменты завершения проекта	3,5	5,7,8	2,3

## 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

### Очная форма обучения

Компетенция (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании компетенции	Семестры			
		1	2	3	4
ПК-2.1 - Формулирует цели и задачи проведения аналитической деятельности, выбирает адекватный методологический подход к решению поставленной задачи	Процессы и инструменты управления проектами		+		
	Практика по профилю профессиональной деятельности				
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				
ПК-3.1 - Проводит анализ экономической эффективностью инвестиционного проекта	Управление инвестициями и инновациями				
	Планирование проекта				
	Процессы и инструменты управления проектами		+		
	Инвестиционный анализ и финансирование проекта				
	Управление проектным офисом				

	Практика по профилю профессиональной деятельности				
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				
ПК-3.2 - Принимает эффективные решения в условиях неопределённости и риска инвестиционного проекта	Риск-менеджмент (продвинутый уровень)				
	Управление изменениями и устойчивое развитие				
	Процессы и инструменты управления проектами		+		
	Методика RAPID FORESIGHT				
	Маркетинг проекта				
	Преддипломная практика				
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				

### Заочная форма обучения

Компетенция (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании компетенции	Курсы		
		1	2	3
ПК-2.1 - Формулирует цели и задачи проведения аналитической деятельности, выбирает адекватный методологический подход к решению поставленной задачи	Процессы и инструменты управления проектами	+		
	Практика по профилю профессиональной деятельности			
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			
ПК-3.1 - Проводит анализ экономической эффективности инвестиционного проекта	Управление инвестициями и инновациями			
	Планирование проекта			
	Процессы и инструменты управления проектами	+		
	Инвестиционный анализ и финансирование проекта			
	Управление проектным офисом			
	Практика по профилю профессиональной деятельности			
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			
ПК-3.2 - Принимает эффективные решения в условиях неопределённости и риска инвестиционного проекта	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			
	Риск-менеджмент (продвинутый уровень)			
	Управление изменениями и устойчивое развитие			
	Процессы и инструменты управления проектами	+		
	Методика RAPID FORESIGHT			
	Маркетинг проекта			
	Преддипломная практика			
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Процессы и инструменты управления проектами» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления

преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Процессы и инструменты управления проектами» проводится в виде экзамена.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» экзамена

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

### **Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения**

Для студентов **очной и очно-заочной формы обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются **на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.**

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

<b>№ контрольной точки</b>	<b>Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
1.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
2.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
3.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
<b>Итого</b>		<b>100</b>

### **Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций**

Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (максимум 10 баллов)

**10 баллов** – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

**-1 балл** – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

### Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование) по дисциплине (максимум – 15 баллов).

**Собеседование, тестирование (оценка знаний – максимум 5 баллов):**

**5 баллов** – за оцененные на «отлично» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 80% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**4 балла** – за оцененные на «хорошо» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 70% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**3 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 50% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**2 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 40% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1 балл** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 30% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – кейс – задачи (оценка умений – максимум – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – деловая игра (оценка навыков – максимум – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать до 60 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический вопрос (оценка знаний) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

**2 балла** - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

**1,5 балла** - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

**1 балл** - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

**0,5 балла** - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

**Практико-ориентированные и ситуационные задачи** – задания, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности

а) репродуктивного уровня (умения), позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

**3 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**2,5 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**2 балла.** Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**1,5 балла.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**1 балл.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**0 баллов.** Задача не решена.

б) реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющие оценивать и диагностировать способность обучаемого применять имеющиеся знание при решении профессиональных задач (значение и методику расчета показателей);

#### Критерии оценки

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена

Если за письменные ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку рефератов, статей (не более 15 баллов).**

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

#### **Критерии и показатели, используемые при оценивании реферата**

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
1. Новизна реферированного текста Макс. – 7 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;

Макс. – 2 балла	- обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
3. Обоснованность выбора источников Макс. – 2 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 2 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. – 2 балла	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.
Всего баллов: Макс. – 15 баллов	«удовлетворительно» - 3-7 баллов, «хорошо» - 8-11 баллов, «отлично» - 12-15 баллов

При проведении итоговой аттестации «экзамен» преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает экзамен по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче экзамена к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене и сумма баллов переводится в оценку.

Студент не допускается к сдаче экзамена, если к началу промежуточной аттестации по результатам текущего контроля он набрал менее 45 баллов. В этом случае студенту предоставляется возможность отработать контрольные точки до начала промежуточной аттестации.

#### **Критерии оценки ответа на экзамене**

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 16 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Вопрос 1	до 4
Вопрос 2	до 4
Задача	до 8
Итого	16

#### *Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)*

**4 балла** выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы, рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило,

должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

**3 балла** заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

**2 балла** дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

**1 балл** дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

#### *Оценивание практико-ориентированной задачи*

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся: для экзамена:

- «отлично» – от 85 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;



- «хорошо» – от 70 до 84 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 55 до 69 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 54 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

### **7.3 Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения компетенций, формируемых дисциплиной «Процессы и инструменты управления проектами»**

#### **Типовые контрольные точки для очной формы обучения**

##### **Контрольная точка № 1 (темы 1-2)**

Типовые вопросы (оценка знаний):

1. Выделите основные аспекты, отражаемые при описании цели и стратегии проекта. (2 балла)
2. Охарактеризуйте структуру работ проектов и структуру организации его выполнения. (2 балла)
3. Раскройте окружение проекта в составе предприятия. (2 балла)

Типовая задача *реконструктивного* уровня (оценка умений):

1. Заполните таблицу «Функциональные области менеджмента и их использование для целей управления проектами» (3 балла)

Функциональная область менеджмента	Функциональная область управления проектами	Использование для целей управления проектами
Финансовый менеджмент		
Управление персоналом		
Операционный менеджмент		
Логистика		
Инновационный менеджмент		
Управление качеством		
Маркетинг		

2. Заполните таблицу «Общая характеристика уровней зрелости организации по отношению к управлению проектами» (3 балла)

Уровень зрелости (оценка, балл)	Характеристика уровня
Уровень 1	Начальный, нулевой уровень.
Уровень 2	Уровень осознания.
Уровень 3	Уровень управляемости.
Уровень 4	Уровень измеряемости.
Уровень 5	Уровень совершенствования.

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (8 баллов). В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшествующей работы
А	Поступление покупателя	-
Б	Ожидание покупателем консультанта	А
В	Выяснение потребностей покупателя	А
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заключительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Необходимо выполнить:

1. Составить сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.
2. Использовать метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.
3. Определить среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

**Контрольная точка № 2 (тема 3)**

Типовые вопросы (оценка знаний):

1. Формирование и развитие команды проекта (2 балла)
2. Какими факторами определяется выбор структуры управления для проекта(2 балла)
3. Управление проектом по временным параметрам (2 балла)

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните таблицу «Критерии для принятия решений по организационной структуре» (3балла)

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации проекта			
Технология проекта			
Сложность проекта			
Продолжительность проектного цикла			
Размер проекта			
Взаимозависимость и взаимосвязь между частями проекта			
Критичность времени			
Зависимость проекта от систем более высокого уровня			

2. Заполните таблицу «Критерии для принятия решений по организационной структуре» (3 балла)

Классификационный признак	Вид рисков
Характер учета	
Источник возникновения	
Влияние на затраты и управление	
Возможности диверсификации	
Влияние на стоимость	
Возможность страхования	
Управляемость	

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (8 баллов). Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка. Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор путем расчета среднеквадратического отклонения.

Состояние рынка	Проект А		Проект В	
	Доход	Вероятность	Доход	Вероятность
1	600	0,2	600	0,25
2	500	0,3	450	0,25
3	200	0,3	300	0,25
4	100	0,2	150	0,25

Среднеквадратическое отклонение — наиболее распространенный показатель оценки уровня риска. Определяется по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (\epsilon_i - \bar{\epsilon})^2 \cdot P_i},$$

где  $i$  — число вариантов действий (развития ситуации);

$\epsilon_i$  — расчетный доход (расчетные потери) по каждому из вариантов;

$\bar{\epsilon}$  — средний ожидаемый доход (математическое ожидание,  $MX$ );

$P_i$  — вероятность наступления варианта  $i$ .

**Контрольная точка № 3 (тема 4)**

Типовые вопросы (оценка знаний):

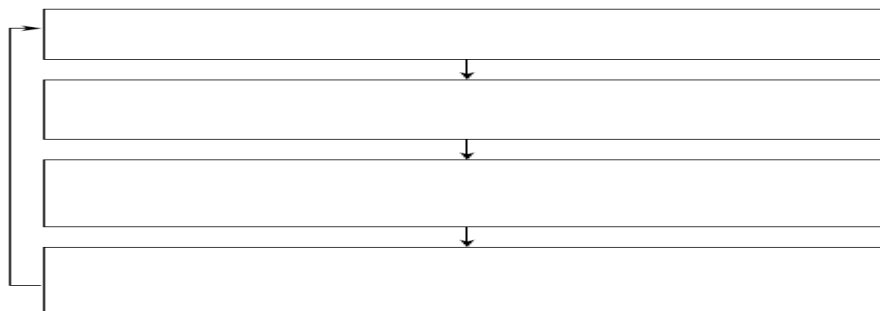
1. Критический путь и его анализ в проекте (2 балла)
2. Метод корректировки планов-графиков с учетом стоимостных параметров (2 балла)
3. Мониторинг исполнения проекта (2 балла)

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните схему укрупненной структуры плана управления проектом (3 балла)



2. Заполните схему «Последовательность этапов формирования расписания проекта» (3балла)



Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (8 баллов). Предприятие рассматривает инвестиционный проект, объем инвестируемого капитала по которому составляет 700 млн. руб., при этом за последующие пять лет ожидаются следующие чистые денежные потоки от реализации проекта: в первый год — 200 млн. руб., во второй — 300 млн. руб., в третий — 300 млн. руб., в четвертый — 200 млн. руб., в пятый — 100 млн. руб. Требуется найти чистую дисконтированную стоимость инвестиционного проекта при условии, что норма дисконтирования составляет 14%. Рассчитайте дисконтированный чистый денежный поток. Результаты решения приведите в таблице.

Год	Инвестиции, млн. руб.	Чистый денежный поток, $NCF_t$ , млн. руб.	Коэффициент дисконтирования, $k_{dt}$ (14%), млн. руб.	Дисконтированный чистый денежный поток, $NCF_t * k_{dt}$ , млн. руб.
0	700			
1				
2				
3				
4				
5				
Чистая дисконтированная стоимость, $NPV$				

**Тематика эссе**

1. Спецификация работ проекта: понятие и содержание.
2. Основные подходы к управлению стоимостью проекта.
3. Методика разработки дерева ресурсов.
4. Методы контроля стоимости проекта: содержание и области эффективного применения.
5. Командные и функциональные роли.
6. Общие требования к проектной команде и формализация ее деятельности.
7. Типы руководителей проекта и способы руководства.
8. Особенности мотивации участников проектной деятельности.
9. Формирование авторитета руководителя, способы его повышения. Действия, подрывающие авторитет.
10. Влияние на членов команды и манипулирование.
11. Способы сплочения команды.

12. Области эффективного применения различных организационных структур в проектном управлении.
13. Организационные формы проектов, применяемые в различных отраслях хозяйственной деятельности организаций.
14. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
15. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
16. Ролевые обязательства при планировании проекта.
17. Особенности целеполагания проекта.
18. Инструментарий контроля: области эффективного применения.
19. Оценка эффективности контрольных мероприятий.
20. Основные причины неудачных проектов, анализ неудач.

#### **Тематика докладов**

1. Жизненный цикл экономического проекта.
2. Жизненный цикл организационного проекта.
3. Жизненный цикл инвестиционного проекта.
4. Жизненный цикл социального проекта.
5. Формирование стратегии реализации проекта.
6. Отбор стратегии реализации проекта.
7. Предпроектная подготовка и определение предметной области проекта.
8. Взаимосвязь управления реализацией проекта и контроля
9. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
10. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
11. Понятие и структура отчетности проекта.
12. Теоретические и методологические подходы к составлению отчетов.
13. Формулирование цели, задач и результатов стадии завершения проекта.
14. Порядок подготовки архива ключевых результатов проекта.
15. Порядок и методики проведения анализа результатов проекта.

#### Типовые кейс - задачи

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д.

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?
2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?
3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

#### Типовая деловая игра

Задача участников игры – построить пирамиду в рамках выделенного бюджета и в заданные сроки. При этом ключевой целью игры является организация процесса управления проектом, включающего в себя:

- эффективное планирование работ;
- распределение и контроль использования выделенных ресурсов;
- идентификацию и управление рисками, регулярно возникающими в проекте из-за новых условий, объявляемых тренером - «Фараоном», а также случайных событий, заложенных в логику игры;
- выстраивание эффективных коммуникаций между различными участниками проекта;
- обеспечение требуемого уровня качества результатов проекта.

Эффективное решение комплекса указанных задач требует от участников использования всех имеющихся знаний из различных областей проектного менеджмента.

В процессе игры необходимо по заказу Фараона построить пирамиду. Работы по строительству разделены на несколько этапов, начиная с добычи камня и заканчивая установкой каменных блоков (кубиков Lego) в пирамиду.

В команду входят менеджер проекта, члены Управляющего комитета, администратор, эксперт по качеству, архитектор проекта, руководители групп каменоломни, перевозки и строительства. Проект жестко ограничен по срокам и по выделяемым ресурсам. Если члены управляющего комитета и руководитель проекта выполняют в основном функции по управлению проектом, то другие участники организуют эффективное выполнение работ на закрепленных участках, а также принимают участие в обсуждениях проблем проекта. Многое зависит от правильной организации работы команды. Каждый руководитель участка работ руководствуется сформированным планом, а также отчитывается перед менеджером проекта. На ход работ по строительству пирамиды влияют различные события (риски), на которые приходится реагировать разным членам проектной команды, от руководителей групп до спонсора проекта.

По истечении выделенного времени или по окончании строительства оценивается: завершено ли строительство пирамиды, выполнены ли требования по качеству, как использовался бюджет и ресурсы проекта.

## **Типовые тестовые задания**

### **Тема 2.**

1. Проект можно определить как:

- а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
- б) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;
- в) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

2. Окружающая среда проекта — это:

- а) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
- б) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;

в) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую.

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

- а) пассивные участники проекта;
- б) активные участники проекта;
- в) косвенные участники проекта.

4. Руководитель проекта относится:

- а) к активным непосредственным участникам;
- б) пассивным участникам;
- в) пассивным непосредственным участникам;
- г) непосредственным участникам;
- д) пассивным косвенным участникам.

5. Инициатором проекта является:

а) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;

б) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;

в) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

6. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

- а) ресурсы, работы, результаты;
- б) цели, ресурсы, работы;
- в) время, стоимость, качество;
- г) ресурсы, работы, результаты, риски;
- д) цели и мероприятия по их достижению.

#### **Тема 4.**

1. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования:

- 1) Финансирование с полным регрессом на заемщика
- 2) Финансирование без права регресса на заемщика
- 3) Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
- 4) Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика

2. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»-

- 1) Инвестор проекта
- 2) Координационный совет
- 3) Куратор проекта
- 4) Команда проекта
- 5) Команда управления проектом
- 6) Руководитель проекта
- 7) Потребители продукта проекта
- 8) Инициатор проекта
- 9) Заказчик проекта

3. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:

- 1) бюджет доходов и расходов
- 2) бюджет движения денежных средств
- 3) прогнозный баланс
- 4) бюджет затрат

4. Риск при осуществлении проекта:

- 1) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

- 2) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
  - 3) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
  - 4) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
5. Для задач с фиксированными трудозатратами не справедливо:
- 1) При изменении объема работ пересчитывается длительность
  - 2) При изменении длительности пересчитывается объем ресурсов
  - 3) При изменении длительности и объема ресурсов трудозатраты не меняются
  - 4) При изменении длительности и объема ресурсов трудозатраты изменяются

### **Вопросы к экзамену**

1. Основные понятия: проект, управление проектом.
2. Проект и программы как объекты управления, их характеристики.
3. Цели и стратегии проекта. Взаимосвязь целей и задач проекта.
4. Критерии успехов и неудач проекта.
5. Структуры проекта.
6. Принципы структурной декомпозиции проекта.
7. Жизненный цикл и фазы проекта.
8. Состав и содержание работ основных фаз жизненного цикла проекта.
9. Окружение проекта. Внутренняя среда проекта.
10. Влияние окружения на разные типы проектов.
11. Участники проекта. Роль и функции основных участников.
12. Команда проекта. Основные задачи команды проекта.
13. Формирование и развитие команды проекта.
14. Управляющий проектом. Современные требования к менеджеру проекта.
15. Квалификация и сертификация менеджера проекта.
16. Руководство и лидерство в управлении проектами.
17. Организационные структуры проекта.
18. Виды организационных структур в проектном управлении.
19. Постоянная или родительская организация. Проект и организация.
20. Методы проведения переговоров и деловых встреч.
21. Стандарты и нормы, как основа взаимодействия участников проекта.
22. Примеры действующих стандартов в УП.
23. Информационные технологии в проекте и программные средства для управления проектами.
24. Проектно-ориентированное управление.
25. Соотношение понятий системы и проекта. Методы управления системами.
26. Освоение и использование управления проектами в организации.
27. Стадии процесса управления проектами.
28. Основные задачи, решаемые на разных стадиях управления проектом.
29. Управление предметной областью проекта.
30. Управление проектом по временным параметрам.
31. Управление стоимостью и финансами проекта.
32. Управление качеством в проекте.
33. Стандарты качества управления проектом семейства ИСО-9000.
34. Управление риском в проекте.
35. Управление персоналом в проекте.
36. Управление конфликтами в проекте.
37. Управление безопасностью в проекте.
38. Управление коммуникациями в проекте.



39. Разработка системы учета и отчетности в проекте.
40. Управление поставками и контрактами в проекте.
41. Управление изменениями в проекте.
42. Системный подход и интеграция в управлении проектом.
43. История и тенденции развития в управлении проектом.
44. УП как специальная область профессиональной деятельности.
45. Системы сертификации.
46. Методы контроля хода выполнения работ по проекту.
47. Разработка эффективной системы управления реализацией проекта.
48. Ключевые процессы разработки и планирования проектов.
49. Понятие и определение цели и стратегии проекта.
50. Требования к критериям и основные типы критериев.
51. Анализ промежуточных результатов работ и прогноз их дальнейшего хода.

#### Типовые задачи для сдачи экзамена

Задача 1. Допустим, что требуемая норма доходности инвестиций 12,5%. Инвестиционные затраты составляют 300 млн. руб., а денежные потоки в течение 5 лет запланированы в размере 100 млн. руб. в год. Рассчитайте дисконтированный период окупаемости. Решение приведите в таблице.

Год	Денежный поток, млн. руб.		Кумулятивный денежный поток, млн руб.	
	Недисконтированный	Дисконтированный	Недисконтированный	Дисконтированный
1				
2				
3				
4				
5				

Задача 2. Сравните два проекта по критерию дисконтированного периода окупаемости. Желаемая норма доходности инвестора — 15%.

Год	Проект А	Проект В
0	-260 000	-40 000
1	5000	45 000
2	15 000	5000
3	15 000	500
4	425 000	500

#### Порядок оценки курсовых работ

При оценке качества выполнения и уровня защиты работы целесообразно руководствоваться тем, что должны быть соблюдены безусловные требования к работе:

- соответствие содержания и оформления работы методическим указаниям кафедры,
- отсутствие принципиальных ошибок.

В оценке качества выполнения и уровня защиты работы максимальной суммой баллов 100 отдельным составляющим могут принадлежать следующие веса.

#### Критерии оценки курсовых работ

№ п/п	Критерий	Максимальное значение в баллах

1	Подбор и обзор информационных источников, полнота освещения вопросов	10
2	Выполнение необходимых и правильных расчетов, дополненных графическим материалом, анализом и обоснованными выводами	15
3	Оформление работы	10
4	Компонент своевременности ( <i>не позже чем за 10 рабочих дней до четной недели</i> )	10
5	Защита работы	55
	Итого	100

Работа допускается к защите, если в сумме по пунктам 1-4 набрано не менее 45 баллов.

### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

#### **основная литература:**

1. ЭБС «Znanium»: Управление проектами: учеб. пособие / М. В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: ил.; - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0308-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/417954>

2. ЭБС «Znanium»: Управление проектами : учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/966362>

3. ЭБ "Труды ученых СтГАУ": Левушкина, С. В. Управление проектами [электронный полный текст] : учеб. пособие для направление "Менеджмент" / С. В. Левушкина, В. В. Куренная ; СтГАУ. - Ставрополь : Секвойя, 2018. - 1,68 МБ.

#### **дополнительная литература:**

1. ЭБС «Znanium»: Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : моногр. / О. Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2018.— 300 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/673](http://www.dx.doi.org/10.12737/673). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/942737>

2. ЭБС «Znanium»: Лещева, И.А. Основы управления проектами [Электронный ресурс] / И.А. Лещева, Э.В. Страхович; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 96 с. - ISBN 978-5-9924-0059-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/493092>

3. ЭБС «Znanium»: Инвестиционный менеджмент: учебник / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.И. Лахметкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 333 с.: (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005020-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/363435>

4. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для акад. бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева ; Рос. акад. народного хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - 2-е изд, перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2016. - 336 с. - (Бакалавр. Академический курс. Гр. УМО). Кол-во экземпляров: всего - 15

5. Проблемы теории и практики управления (периодическое издание).

6. Международная реферативная база данных SCOPUS. <http://www.scopus.com/>

7. Международная реферативная база данных Web of Science. [http://apps.webofknowledge.com/WOS\\_GeneralSearch\\_input.do?product=WOS&search\\_mod\\_e=GeneralSearch&SID=D1pA5xVwJ2ohFIO7GYz&preferencesSaved](http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mod_e=GeneralSearch&SID=D1pA5xVwJ2ohFIO7GYz&preferencesSaved)

### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.**

1. <http://ecsocman.hse.ru/text/33468881/>

2. <http://ecsocman.hse.ru/text/29621930/>

3. <http://ecsocman.hse.ru/text/50310262/>

4. <http://ecsocman.hse.ru/text/24540697/>

5. <http://ecsocman.hse.ru/text/27958500/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

Специфика изучения дисциплины «Процессы и инструменты управления проектами» обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке бакалавра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

– изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;

– выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;

– продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

– освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,  
– распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,

– официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Экзамен по дисциплине служит для оценки работы студента в течение семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Требования к организации подготовки к экзамену те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при выполнении заданий у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах студент должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Успешный ответ на вопрос по дисциплине предполагает процесс продумывания логики изложения материала по каждому вопросу, запоминание примеров.

При подготовке к экзамену у студента должен быть учебник или конспект лекций, прочитанные по указанию преподавателя в течение семестра.

Советы студенту:

1. распределите предложенные вопросы для собеседования по разделам и темам курса;
2. выясните наличие теоретических источников (конспект лекций, хрестоматия, учебники и др.);
3. при чтении материала выделяйте основные понятия и определения и записывайте их;
4. выделите опорные понятия, это даст возможность систематизировать представления по дисциплине и лучше подготовиться к экзамену.

В процессе освоения дисциплины преподавателем осуществляется рейтинг-контроль, который включает ответы на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение контрольных заданий, результаты промежуточных тестов, посещаемость занятий. Все компоненты находят свое отражение и оценку в рейтинговой оценке студента и в итоге суммируются. На основании общей суммы выводится оценка, которая служит основанием для допуска к зачету.

Зачет может быть получен автоматически при условии выполнения и своевременной выполнения всех практических и самостоятельных заданий, систематической и плодотворной работы на семинарских и аудиторных занятиях.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).**

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующее программное обеспечение: Microsoft Windows, Office (Номер соглашения на пакет лицензий для рабочих станций: V5910852 от 15.11.2017); Kaspersky Total Security (№ заказа/лицензии: 1B08-171114-054004-843-671 от 14.11.2017).

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: автоматизированная система управления «Деканат», ЭБС «Znanium», ЭБС «Лань», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (ауд. № 167, площадь – 96,0 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 77 посадочных мест, стол президиума – 1 шт., трибуна для преподавателя – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты

2	<b>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа</b> (ауд. № 142, площадь – 64 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты
3	<b>Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов:</b>	
	1. <i>Читальный зал научной библиотеки (площадь 177 м<sup>2</sup>)</i>	1. Оснащение: специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1 шт., принтер – 1 шт., цветной принтер – 1 шт., копировальный аппарат – 1 шт., сканер – 1 шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
	2. <i>Учебная аудитория № 142 (площадь – 64 м<sup>2</sup>)</i>	2. Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты
4	<b>Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций</b> (ауд. № 142, площадь – 64 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты
5	<b>Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации</b> (ауд. № 142, площадь – 64 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты

### **13. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

#### **а) для слабовидящих:**

- на зачете/экзамене присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения зачета/экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на зачете / экзамене зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

#### **в) для глухих и слабослышащих:**

- на зачете/экзамене присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- зачет/экзамен проводится в письменной форме;
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента зачет/экзамен может проводиться в письменной форме;

**д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):**

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента зачет/экзамен проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Процессы и инструменты управления проектами» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и учебного плана по магистерской программе «Управление проектами»

Автор к.э.н., доцент Семко И.А.

Рецензенты к.э.н., доцент Вайцеховская С.С.

к.э.н., доцент Шевченко Е.А.

Рабочая программа дисциплины «Процессы и инструменты управления проектами» рассмотрена на заседании кафедры проектного менеджмента протокол № 34 от «16» мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ д.э.н., доцент А.В. Назаренко

Рабочая программа дисциплины «Процессы и инструменты управления проектами» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета в протокол № 5 от 24 мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Руководитель ОП \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент О.Н. Бабкина

