

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.10.2023 12:45:03  
Уникальный программный ключ:  
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



**Образовательное частное учреждение высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»  
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)**

**ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УТВЕРЖДЕНО:**

Директор института международной  
экономики, лидерства и менеджмента

\_\_\_\_\_/А.А. Панарин/

«22» июня 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)**

**Направленность/профиль:  
«Финансовый менеджмент»**

**Формы обучения:** очная, заочная

**Москва**

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами». Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Финансовый менеджмент» / Ю.А. Муза – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова. – 36 с.

Рабочая программа дисциплины составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970 и Профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию» от «19» марта 2015 г. N 167н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 9 апреля 2015 г., регистрационный N 36805).

Разработчики:

Ю.А. Муза

Ответственный рецензент:

Назарова Н.А., к.э.н., доцент, заместитель  
руководителя департамента налогов и налогового  
администрирования Финансового университета при  
Правительстве Российской Федерации

*(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства 06.06.2023г., протокол №6

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ /к.э.н. А.А. Шестемиров/

(подпись)

Согласовано от Библиотеки \_\_\_\_\_ /О.Е. Степкина/

## РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** дисциплины – сформировать теоретические знания и практические навыки в области управления проектами.

**Задачи** дисциплины:

- изучить методические основы управления проектами;
- ознакомиться с опытом современных отечественных и международных стандартов по управлению проектами;
- изучить ключевые области знаний и процессы управления проектами (согласно международному стандарту РМВоК);
- изучить инструментарий по управлению проектами с использованием современных отечественных и зарубежных программных продуктов;
- развить мотивацию и обеспечить готовность к принятию ответственных и компетентных решений в области управления проектами.

## РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Управление проектами» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 2.1

### Компетентностная карта дисциплины

Категория (группа) компетенций	Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
<b>Универсальные компетенции</b>			
Командная работа и лидерство	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<b>ИУК-3.1.</b> Знает особенности осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде
			<b>ИУК-3.2.</b> Умеет осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль экономиста в команде
			<b>ИУК-3.3.</b> Владеет навыками осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли экономиста в команде

Код, наименование профессиональных компетенций	Трудовые функции (код, наименование) \ уровень (подуровень) квалификации	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
<b>ОТФ (код, наименование) / Профессиональный стандарт (код, наименование)</b>		
<b>Тип(ы) задач(и) профессиональной деятельности</b>		
А Консультирование клиентов по использованию финансовых продуктов и услуг / 08.008 Профессиональный стандарт <b>«Специалист по финансовому консультированию»</b>		
Финансовый		
<b>ПК-2</b> Способен к подбору в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультированию клиента по ограниченному кругу финансовых продуктов	Подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование клиента по ограниченному кругу финансовых продуктов А/02.6	<b>ИПК-2.1.</b> <b>Знать:</b> Базовые банковские, страховые и инвестиционные продукты и услуги Экономические и юридические аспекты оказания финансовых и консультационных услуг Основы психологии общения Принципы ведения консультационной работы с клиентами Этику делового общения Технология ведения переговоров (телефонных переговоров) Порядок, процедуры и условия заключения и оформления договоров на предоставление разных видов финансовых услуг Методы работы в кризисных ситуациях Передовой отечественный и зарубежный опыт в области связей с инвесторами Законы и иные нормативные правовые акты, относящиеся к вопросам регулирования связей с инвесторами; инвестиционное законодательство Кодексы профессиональных и этических принципов в области связей с инвесторами <b>ИПК-2.2.</b> <b>Уметь:</b> Работать с программными комплексами по управлению клиентскими взаимоотношениями Сравнить параметры финансовых продуктов Организовывать и проводить деловые переговоры Организовывать и проводить презентации финансовых продуктов и услуг Предотвращать и улаживать конфликтные ситуации <b>ИПК -2.3</b> <b>Владеть:</b> Самостоятельным поиском и привлечением новых клиентов целевого сегмента на основе личных контактов и контактов из централизованной базы потенциальных клиентов Взаимодействием с потенциальными потребителями финансовых услуг с целью

		<p>выявления платежеспособного спроса</p> <p>Осуществлением операционного и информационного обслуживания клиентов, самостоятельно обратившихся за финансовой консультацией</p> <p>Проведением встреч с клиентами (в офисе организации или в удобном для клиента месте)</p> <p>Проведением телефонных переговоров с потенциальными контрагентами</p> <p>Проведением личных переговоров с представителями кредитного учреждения</p> <p>Обсуждением, определением условий сотрудничества, подписание документов о сотрудничестве</p> <p>Получением информации об основных показателях финансовой ситуации клиента, мониторинг финансовых возможностей клиента</p> <p>Уточнением у клиента существенной дополнительной информации</p> <p>Развитием и поддержанием долгосрочных отношений с клиентами</p> <p>Осуществлением выбора форм и методов взаимодействия с инвесторами, организациями, средствами массовой информации</p> <p>Определением характера, содержания и носителей информационных сообщений, исходящих от организации</p>
--	--	---

### **РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА**

Дисциплина «Управление проектами» входит в состав части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модули) основной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки Менеджмент.

В методическом плане данная дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных дисциплин: «Предпринимательство», «Микроэкономика», «Бухгалтерский учет и анализ», «Экономика организаций и предприятий», «Бизнес-аналитика».

Полученные обучающимися знания способствуют усвоению таких курсов, как «Бизнес-планирование», «Оценка стоимости бизнеса», «Банковское дело» и др.

Указанные связи и содержание дисциплины «Управление проектами» дают обучающемуся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей деятельности бакалавра менеджмента.

### **РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ (ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)**

*Таблица 4.1*

#### **Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы на очной форме обучения**

3.	Всег	Контактная работа	Часы СР	Ина	Контро
----	------	-------------------	---------	-----	--------

е.	о часо в	Занятия лекционн ого типа	Занятия семинарского типа		Контакт ная работа по курсовой работе	на подготов ку кур.раб.	я СР	ль
			Лаборатор ные	Практичес кие/ семинарски е				
7 семестр								
3	108	32		32			42	2 зачет
Всего по дисциплине								
3	108	32		32			42	2 зачет

Таблица 4.2

**Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы  
заочная форма обучения**

3. е.	Всег о часо в	Контактная работа			Часы СР на подготов ку кур.раб.	Ина я СР	Контро ль
		Занятия лекционн ого типа	Занятия семинарского типа	Контакт ная работа по курсовой работе			
			Лаборатор ные	Практичес кие/ семинарски е			
7 семестр							
3	108	4		8		92	4 зачет
Всего по дисциплине							
3	108	4		8		92	4 зачет

**СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Перечень разделов (модулей), тем дисциплины и распределение учебного времени  
по разделам\темам дисциплины, видам учебных занятий (в т.ч. контактной  
работы), видам текущего контроля**

## Очная форма обучения

Темы/разделы (модули)	Контактная работа			Часы СР на подгото вку кур.р.	Ин ая СР	Контро ль	Всего часо в	
	Занятия лекционн ого типа	Занятия семинарско го типа						Контак тная работа по кур.р.
		Лаб. р	Прак. /сем.					
Тема 1. Введение в управление проектом. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы	10		15			15	40	
Тема 2. Организационные структуры управления проектами	15		10			5	30	
Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели	7		7			10	24	
Тема 4. Управление работами по проекту						10	10	
Тема 5. Управление ресурсами						2	2	
Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты							0	
Зачет							2	2
<b>Всего часов</b>	<b>32</b>		<b>32</b>			<b>42</b>	<b>2</b>	<b>108</b>

## Заочная форма обучения

Темы/разделы (модули)	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа					
		Лаб. р	Пра к. /сем.				
Тема 1. Введение в управление проектом. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы	2		6		20		28
Тема 2. Организационные структуры управления проектами	2		2		20		24
Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели					10		10
Тема 4. Управление работами по проекту					20		20
Тема 5. Управление ресурсами					10		10
Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международн					12		12



ые стандарты								
Зачет							4	4
<b>Всего часов</b>	<b>4</b>		<b>8</b>			<b>92</b>	<b>4</b>	<b>108</b>

Таблица 4.5

**Содержание разделов дисциплины**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование раздела, темы дисциплины</b>	<b>Содержание раздела дисциплины</b>
1	Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы	<p>Существующие трактовки понятия «проект». Проект как дефиниция (краткое определение). Семь основных признаков проекта. Классификация проектов по различным критериям: по составу и структуре; в зависимости от сферы деятельности; по характеру предметной деятельности; по продолжительности; по степени сложности; по масштабу (количество участников). Понятие программы и портфеля проекта.</p> <p>Существующие определения управления проектом. Понятие цели и результата проекта. Определение управляемых проектов и их состав. Общая характеристика девяти основных функциональных областей (подсистем) проектов. Понятие интегрированного подхода в управлении проектом на современном этапе.</p> <p>Определение окружения проекта. Окружение проекта: внешнее и внутреннее; влияние окружения на управление проектом. Понятие жизненного цикла проекта и четыре его фазы. Характеристика состава участников проекта.</p> <p>Определение стратегии организации. Виды проектов для реализации стратегии. Особенности портфельной системы управления проектом и критерии для выбора проекта.</p>
2	Организационные структуры управления проектами	<p>Определение и основные разделы концепции. Предварительная проработка целей и задач проекта. Предварительный анализ осуществимости проекта. Инициация проекта. Основные действия участников на прединвестиционной стадии проекта. Понятие жизнеспособности проекта. Этапы и методы оценки жизнеспособности проекта. Назначение и содержание технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта.</p> <p>Определение, назначение, причины написания и структура бизнес плана. Его отличие от ТЭО.</p> <p>Понятие организационной структуры. Классификация организационных структур в зависимости от взаимоотношений участников проекта, от содержания и внешнего окружения проекта. Состав традиционных инструментов организационных структур и особенности применения современных инструментов. Преимущества и недостатки сетевых проектов.</p>
3	Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для	<p>Две составляющие эффективности инвестиционных проектов: социально-экономическая эффективность; коммерческая эффективность. Восемь основных принципов эффективности проектов. Этапы оценки эффективности проектов. Структура исходной информации. Основные показатели для оценки производственного потенциала и финансового состояния.</p>

	расчетов, основные показатели	Исходные данные для оценки экономического окружения.
4	Управление работами по проекту	<p>Содержание работ и основные инструменты ее определения. Описание необходимых ресурсов и методы выравнивания в случае их недостаточности. Основные параметры структуры работы и методы оценки ее продолжительности. Методы определения последовательности работ. Управление по временным параметрам, связанным с достижением результатов проекта. Основные методы измерения и контроля производства труда.</p> <p>Сущность, цель и основные процессы планирования. Определение трудозатрат. Состав вспомогательных процессов. Содержание трех основных уровней планирования. Определение структуры декомпозиции проекта. Основания для декомпозиции. Понятие комбинированной структуры декомпозиции. Содержание и назначение структурной схемы организации.</p> <p>Сетевое планирование как графическое отображение работ проекта и их зависимостей. Определение критического пути проекта. Диаграмма Ганта. Процессы, разрабатывающие сетевые модели. Основные методы определения зависимостей. Основные задачи закрытия проекта. Перечень необходимой документации для приемки законченных объектов от исполнителя. Содержание акта приемки и перечень дополнительных документов. Основные этапы закрытия контракта. Выход из проекта: критерии и формы. Назначение офиса проекта и его техническое обеспечение. Основные шаги проектирования офиса. Особенности виртуального офиса и его главные признаки.</p> <p>Процессы управления коммуникациями и их содержание: планирование системы коммуникаций; сбор и распределение информации; отчетность об исполнении. Информационная система управления проектами (ИСУП) и принципы ее создания. Три уровня управления.</p> <p>Методы формирования команды: целеполагающий; межличностный; ролевой; проблемно-ориентированный. Типы проекта совместной деятельности. Состав организационной культуры команды как интегральная характеристика команды. Этапы принятия решений. Состав требований к управленческим решениям. Задачи системы управления персоналом. Основные направления стратегии формирования команды проекта.</p> <p>Основные элементы СУП, условия ее применения. Корпоративные стандарты управления проектами и причины неэффективного построения корпоративной системы управления проектами. Управление программой и портфелями.</p>
5	Управление ресурсами	<p>Управление ресурсами как одна из главных подсистем управления проектами. Состав и содержание материально-технического ресурса. Два основных метода планирования ресурсов. Структура работ по закупкам и поставкам. Планирование поставок на основе производственно-технической комплектации. Правовое регулирование закупок и поставок. Основные организационные формы закупок.</p>

		<p>Управление запасами и методы оптимизации размеров запасов. Концепция логистики.</p> <p>Понятие и цель управления стоимостью. Особенности и содержание основных процессов управления стоимостью: оценка стоимости проекта; бюджетирование проекта; контроль стоимости (затрат) проекта. Два основных метода контроля стоимости: традиционный; метод освоенного объема.</p> <p>Определение и цель контроля проекта. Два основных процесса контроля: общий контроль изменений; ведение отчетности по проекту. Классификация контроля. Процессы контроля проекта как интегрированный процесс. Методы мониторинга.</p> <p>Возможные варианты корректировки в случае отклонения проекта от плана.</p> <p>Основные факторы, влияющие на изменения.</p> <p>Причины внешних изменений. Пять основных стадий вынужденных изменений: описание, оценка, одобрение, реализация, подтверждение исполнения.</p> <p>Стадии и способы финансирования проекта. Система финансирования: источники и ее организационные формы.</p> <p>Определение проектного финансирования и три основные его формы. Преимущества и недостатки проектного финансирования.</p> <p>Четыре ключевых аспекта качества. Принципы современной концепции менеджмента качества проекта. Структура и инструментарий управления качеством проекта. Методы управления проектом. Завершение контроля качества и сертификация продукции.</p> <p>Понятие неопределенности и риска. Виды рисков. Методы управления риском: анализ проектных рисков; экспертный анализ риска. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками.</p>
6	<p>Состав и разработка проектной документации.</p> <p>Международные стандарты.</p>	<p>Перечень основных разделов проекта. Последовательность проектных работ и ее этапы.</p> <p>Перечень ведущих международных организаций в области стандартизации, требованиям к квалификации и обучению специалистов управления проектами. Международная сертификация специалистов и ее преимущества. Особенности сертификации по стандартам IPMA и PMI.</p>

### **ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА для очной формы обучения**

#### *Семинарские занятия*

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, интернет-ресурсов, подготовка эссе.

#### **Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы**

1. Сущность и классификация проектов. Управление проектом
2. Окружение проекта и его влияние на управление проектом
3. Особенности портфельной системы управления проектом и критерии для выбора проекта

#### **Литература:**

### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

## **Тема 2. Организационные структуры управления проектами**

1. Определение и основные разделы концепции
2. Определение, назначение, причины написания и структура бизнес плана. Его отличие от ТЭО.
3. Понятие организационной структуры. Классификация организационных структур
4. Преимущества и недостатки сетевых проектов

### **Литература:**

#### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

#### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

## **Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели**

1. Социально-экономическая и коммерческая эффективность инвестиционных проектов
2. Принципы эффективности проектов и этапы их оценки
3. Основные показатели для оценки производственного потенциала и финансового состояния
4. Исходные данные для оценки экономического окружения

### **Литература:**

#### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

#### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-

907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

#### **Тема 4. Управление работами по проекту**

1. Содержание управления работами
2. Сущность, цель и основные процессы планирования
3. Сетевое планирование
4. Назначение офиса проекта и его техническое обеспечение
5. Информационная система управления проектами (ИСУП) и принципы ее создания.
6. Методы формирования команды
7. Основные элементы СУП, условия ее применения

#### **Литература:**

##### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

##### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

#### **Тема 5. Управление ресурсами**

1. Управление ресурсами и методы их планирования
2. Структура работ по закупкам и поставкам
3. Управление запасами и методы оптимизации их размеров
4. Содержание основных процессов управления стоимостью
5. Контроль проекта
6. Преимущества и недостатки проектного финансирования
7. Принципы современной концепции менеджмента качества проекта
8. Управление проектным риском

#### **Литература:**

##### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

##### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

## **Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты**

1. Основные разделы проекта
2. Последовательность проектных работ и ее этапы
3. Ведущие международные организации в области стандартизации
4. Особенности сертификации по стандартам IPMA и PMI.

### **Литература:**

#### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

#### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

### **Для заочной формы обучения**

#### **Семинарские занятия**

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, интернет-ресурсов, подготовка эссе.

## **Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы**

1. Сущность и классификация проектов. Управление проектом
2. Окружение проекта и его влияние на управление проектом
3. Особенности портфельной системы управления проектом и критерии для выбора проекта

### **Литература:**

#### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

#### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

## **Тема 2. Организационные структуры управления проектами**

1. Определение и основные разделы концепции
1. Определение, назначение, причины написания и структура бизнес плана. Его отличие от ТЭО.

2. Понятие организационной структуры. Классификация организационных структур.

### **Литература:**

#### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

#### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.].. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

### **Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели**

1. Социально-экономическая и коммерческая эффективность инвестиционных проектов
2. Принципы эффективности проектов и этапы их оценки
3. Основные показатели для оценки производственного потенциала и финансового состояния
4. Исходные данные для оценки экономического окружения

### **Литература:**

#### **Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

#### **Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.].. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

### **Тема 4. Управление работами по проекту**

1. Содержание управления работами
2. Сущность, цель и основные процессы планирования
3. Сетевое планирование
4. Назначение офиса проекта и его техническое обеспечение
5. Информационная система управления проектами (ИСУП) и принципы ее создания.
6. Методы формирования команды
7. Основные элементы СУП, условия ее применения

### **Литература:**

#### **Основная**



Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

**Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

**Тема 5. Управление ресурсами**

1. Управление ресурсами и методы их планирования
2. Структура работ по закупкам и поставкам
3. Управление запасами и методы оптимизации их размеров
4. Содержание основных процессов управления стоимостью
5. Контроль проекта
6. Преимущества и недостатки проектного финансирования
7. Принципы современной концепции менеджмента качества проекта
8. Управление проектным риском

**Литература:**

**Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

**Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

**Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты**

1. Основные разделы проекта
2. Последовательность проектных работ и ее этапы
3. Ведущие международные организации в области стандартизации
4. Особенности сертификации по стандартам IPMA и PMI.

**Литература:**

**Основная**

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

**Дополнительная**

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>



Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

## РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В целях реализации компетентного подхода в учебном процессе дисциплины «Управление проектами по слияниям и поглощениям» предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские занятия, происходит не столько в традиционной форме контроля текущих знаний, сколько в форме дискуссий, ориентированных на творческое осмысление обучающимися наиболее сложных вопросов в ходе обобщения ими современной практики проектных отношений.

### Интерактивные образовательные технологии, используемые на аудиторных практических занятиях

Таблица 5.1

#### Очная форма обучения

Наименование разделов\ тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы	Семинарское занятие – «круглый стол»: дискуссия «Почему к управлению проектами применим системный подход, сам проект можно рассматривать как сложную систему»? Кейс 1. Выявление приоритетных проектов бизнеса компании.	10ч.
Тема 2. Организационные структуры управления проектами	Практикум. Упражнения для развития практических навыков.	10ч.
Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели	Практикум. Упражнения для развития практических навыков.	12ч.
Тема 4. Управление работами по проекту	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение эссе «Методология и стандарты управления проектами» Практикум. Кейс 3. Определение перспективных направлений развития компании, организация проектного офиса. Кейс 4. Управление проектом территориального расширения компании.	10ч.
Тема 5. Управление ресурсами	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение эссе «Формирование финансовых ресурсов и его вклад в современное управление проектами» Практикум. Упражнения для развития практических навыков. Задание 6	10ч.

	Анализ конкретных ситуаций Кейс 2. Организация финансирования крупного инвестиционного проекта.	
Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты.	Семинарское занятие – «круглый стол»: Дискуссия – Перечислить ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта? Чем отличается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ICB? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?	10ч.

Таблица 5.2

### Заочная форма обучения

Наименование разделов\ тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы	Семинарское занятие – «круглый стол»: дискуссия «Почему к управлению проектами применим системный подход, сам проект можно рассматривать как сложную систему»? Кейс 1. Выявление приоритетных проектов бизнеса компании.	2ч.
Тема 2. Организационные структуры управления проектами	Практикум. Упражнения для развития практических навыков.	2ч.
Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели	Практикум. Упражнения для развития практических навыков.	2ч.
Тема 4. Управление работами по проекту	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение эссе «Методология и стандарты управления проектами» Практикум. Кейс 3. Определение перспективных направлений развития компании, организация проектного офиса. Кейс 4. Управление проектом территориального расширения компании.	2ч.
Тема 5. Управление ресурсами	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение эссе «Формирование финансовых ресурсов и его вклад в современное управление проектами» Практикум. Упражнения для развития практических навыков. Задание 6 Анализ конкретных ситуаций Кейс 2. Организация финансирования крупного инвестиционного проекта.	2ч.

Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты.	Семинарское занятие – «круглый стол»: Дискуссия – Перечислить ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта? Чем отличается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ISB? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?	2ч.
--	---	-----

## ПРАКТИКУМ

### **Кейс 1. Выявление приоритетных проектов бизнеса компании**

**Компания.** Локальная компания, работающая в сфере услуг (B2C).

**Ситуация.** Перед владельцем бизнеса стоит задача перевести его на качественно новый уровень по доходам. Однако непонятно, за счет каких проектов это может быть сделано. У компании существует широкий выбор предложений по участию в различных бизнес-проектах, которые, с одной стороны, интересны, а с другой – отнимают много времени и ресурсов от основного бизнеса компании.

**Необходимо:**

- выбрать подходящий инструмент отбора проектов в соответствии со стратегией компании;
- определить ключевые показатели эффективности проектов, необходимые для формирования пула проектов, отвечающих поставленной задаче.

### **Кейс 2. Организация финансирования крупного инвестиционного проекта**

**Компания.** Группа компаний БКФ основана в 2004 г. Занимается производством гофрированной упаковки из картона

**Ситуация.** Несколько лет назад собственники и менеджеры решили реализовать проект строительства нового бумажного завода в Центральной России (поставщика вторичного сырья). Рассматривалось несколько вариантов финансирования:

1. Создание совместного предприятия с конкурентами. Предполагалось создание SPV, которое бы получало инвестиции и на них осуществляло строительство завода. Однако переговоры не увенчались успехом.

2. Привлечение синдицированного финансирования через международные организации. Но в связи с финансовым кризисом иностранные компании отказались от участия в сделке.

Было решено не отказываться от проекта, но пересмотреть его масштаб, сроки реализации и изыскать другие источники финансирования. Масштаб проекта был уменьшен (до 3 млрд руб.) техническая документация пересмотрена и ГК «БКФ» смогла сконцентрировать около 25% необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75%, при длительном сроке реализации проекта (около 8 лет).

ГК «БКФ» не является публичной, привлечение средств с финансового рынка для нее проблематичный и долгий процесс.

**Необходимо:**

1. Рассмотреть возможные источники финансирования.
2. Обосновать преимущества выбранного в итоге метода финансирования.

### **Кейс 3. Определение перспективных направлений развития компании, организация проектного офиса**

**Компания.** Московская компания, работающая в сфере услуг (B2B). Компания работает на рынке более 10 лет в достаточно узком сегменте.

**Ситуация.** В течение последних 3 лет объемы продаж в бизнесе стали демонстрировать тенденцию к снижению, предположительно из-за роста конкуренции. Было запущено несколько новых направлений, однако ни одно из них не достигло рентабельности. Многие из постоянных клиентов переходили к конкурирующим компаниям. В качестве одной из возможных причин руководство назвало недостаточную компетентность принятых на проектную работу менеджеров. В частности, менеджеры не справлялись с оперативным информированием клиентов по изменениям в предоставлении услуг.

В результате исследования внешних факторов было выявлено, что рынок приблизился к этапу зрелости и требует соответствующей стратегии.

**Необходимо:**

- адаптировать устоявшуюся в компании иерархическую структуру с линейно-функциональными связями;
- подготовить регламент/инструкцию для повышения эффективности информационного обмена в измененной структуре;
- внедрить проектный офис для целей повышения системности в реализации проектов.

#### **Кейс 4. Управление проектом территориального расширения компании**

**Компания.** Региональная компания, работающая в сфере торговли строительными материалами.

**Ситуация.** Региональная компания открыла филиал в Москве. Задача, которая стоит перед менеджментом компании, заключается в том, чтобы завершить запуск проекта в данном регионе и построить систему продаж, гарантированно обеспечивающую компании запланированный уровень дохода. Через 2,5 года работы филиал продолжал оставаться убыточным, несмотря на усилия, предпринимаемые руководством и сотрудниками филиала. В результате создалась тупиковая ситуация, в которой руководство компании видело причины неуспеха в отсутствии инициативы у сотрудников филиала, а руководитель филиала ссылался на отсутствие поддержки со стороны головного офиса и недостаточный бюджет.

Для объективной оценки существующей проблемы были привлечены профессиональные консультанты, которые в ходе диагностики выявили следующее:

1. Объективные проблемы, связанные с емкостью рынка, потенциалом динамики роста продаж, отсутствуют.
2. Недопонимание стратегических целей со стороны руководства филиала и отсутствие действенных механизмов контроля со стороны руководства головной компании препятствуют эффективному ведению бизнеса.

**Необходимо:**

- предложить решение по переводу работы филиала в формат проекта и использовать данный опыт в качестве типового для выходы в другие регионы;
- подготовить типовой проект организационной структуры;
- разработать систему планирования, мотивации и контроля;
- сформировать основу для дальнейшего внедрения инструментов риск-менеджмента.

### **РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной работы обучающегося. Формы самостоятельной работы могут быть разнообразными. Самостоятельная работа обучающихся включает: изучение законов Российской Федерации, оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей; ответы на контрольные вопросы; решение задач; самотестирование. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

## Самостоятельная работа

Наименование разделов\ тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы	<p>Определение, сущность и классификация типов проектов (приведите примеры).</p> <p>Основные отличия проекта от программы.</p> <p>Методы и функции управления проектами.</p> <p>История развития теории управления проектами. История развития теории управления проектами. Современные тенденции развития управления проектами в России и за рубежом. Проблемы и перспективы развития управления проектами в России.</p> <p>Проектный цикл (жизненный цикл проекта). Начало, окончание проекта и его ключевые вехи. Целесообразность и этапы внедрения проектных подходов управления в современной компании в зависимости от ее уровня организационной зрелости.</p> <p>Стратегический анализ проектов и выбор приоритетных проектов с помощью SWOT-анализа.</p>
Тема 2. Организационные структуры управления проектами	<p>Роль предпроектной стадии в последующей реализации проекта.</p> <p>Бизнес-план и его структура и содержание. Основные этапы организационной работы.</p> <p>Основы российского законодательства в области управления проектами. Организационные структуры управления проектами, их виды, сильные и слабые стороны.</p>
Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели	<p>Основные виды эффективности проекта. Индикаторы успешности реализации проекта. Основные методы инвестиционных расчетов.</p> <p>Инвестиционный анализ проектов: показатели эффективности проектов с учетом фактора времени. Роль NPV и IRR при выборе оптимального проекта (пула проектов).</p>
Тема 4. Управление работами по проекту	<p>Инициация проекта: документы, формально авторизующие начало проекта.</p> <p>Основные процессы планирования проекта.</p> <p>Иерархическая структура работ Work Breakdown Structure – WBS (или структура разбиения работ – CPP).</p> <p>Уточнение содержания и состава работ и календарное планирование.</p> <p>Какие функции выполняют в планировании проекта сетевое, календарное планирование? Какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта?</p> <p>Какие процедуры нужно выполнить, чтобы закрыть контракты проекта.</p> <p>Основные разделы итогового отчета по проекту.</p> <p>Понятие офиса проекта. Основные принципы построения и организации работы офиса проекта.</p> <p>Планирование и управление человеческими ресурсами. Управление коммуникациями проекта.</p>

Наименование разделов\ тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
	<p>Команда проекта и ее участники. Ключевые роли участников проекта. Этапы организации проектной команды. Место информационных технологий в корпоративной системе управления проектами. Примеры использования MS Project и Project Expert.</p> <p>Какую роль играют договорные отношения в управлении проектами? Какими типами контрактов могут быть описаны отношения участников проекта?</p>
Тема 5. Управление ресурсами	<p>Анализ денежных потоков проекта с помощью прямого и косвенного метода.</p> <p>Управление стоимостью, качеством и сроками проекта и их влияние на эффективность реализации проекта.</p> <p>Исполнение проекта: задачи и результаты.</p> <p>Корректировка отклонений стоимостных показателей от плана проекта и их влияние на совокупные результаты проекта.</p> <p>Бюджетирование проекта. Разработка бюджета доходов и расходов, сопутствующие бюджеты.</p> <p>Как планируются затраты на качество в управлении проектами? Какие методы используются при планировании затрат на качество?</p> <p>Управление рисками проекта. Идентификация рисков и их количественная и качественная оценка.</p>
Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты	<p>Состав конкурсной документации для участников торгов: преимущества и недостатки. Типы контрактов в проектной деятельности.</p> <p>Влияние PMI, IMPA и COBHET на развитие управления проектами в России. Современные международные стандарты управления проектами (PMBOK, PRINCE2, P2M, Hermes).</p> <p>PMBOK как основа методологии управления проектами в современном бизнес-сообществе.</p> <p>Методологии PRINCE2, P2M и Hermes как альтернатива PMBOK и их основные отличия.</p> <p>Российский национальный стандарт управления проектами. Его особенности в сравнении с международной практикой.</p>

## 6.1. Темы эссе<sup>1</sup>

### 6.1.1. История управления проектами, эволюция управленческой мысли и особенности национальных моделей управления проектами

1. Концептуальные подходы к управлению проектами в условиях становления и развития рыночных отношений в экономике.
2. Роль управления проектами в социально-экономической стабилизации и развитии России.
3. Использование в управлении проектами системного анализа и математических методов
4. Процессный подход и его значение в современном управлении проектами
5. Системный подход в управлении проектами. Основные концепции системного подхода

<sup>1</sup> Перечень тем не является исчерпывающим. Обучающийся может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.

6. Ситуационный подход в управлении проектами и его использование в процессе управления
7. Становление науки управления проектами в России в конце XX века
8. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920–30-е годы
9. Совершенствование системы хозяйственного руководства в СССР в послевоенный период
10. Современные управленческие теории
11. Особенности российского управления проектами
12. Проблемы формирования российской модели управления проектами
13. Факторы, определяющие национальные особенности управления проектами

### **6.1.2. Актуальные проблемы современного управления проектами**

14. Проблемы информационного обеспечения процесса управления проектами
15. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии
16. Управление проектными рисками
17. Организация команды проекта и роли в команде
18. Основные направления совершенствования коммуникационного процесса в организации.
19. Проблемы современного российского управления проектами
20. Организация будущего, ее основные черты и организационные структуры проекта
21. Управление изменениями в проекте
22. Особенности управления проектами малого бизнеса в России.
23. Личность в системе управления проектами
24. Концепция непрерывного обучения управленческого персонала проекта.
25. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческого персонала проекта.
26. Проблемы и методы оценки управленческого персонала проекта.
27. Роль руководителя в системе управления проектом
28. Управленческая команда проекта
29. Управление качеством проекта
30. Формирование финансовых ресурсов проекта
31. Управление коммуникациями проекта
32. Логистика проекта и управление контрактами
33. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов
34. Внешняя и внутренняя среда проекта

### **6.2. Примерные задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

**Задание 2.** Анализ содержания предложенных учебных вариантов бизнес-плана проекта. Выявить недостатки.

**Задание 3.** Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн руб. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования пять лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через пять лет может составить 2 млн руб. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой – 10%.

Стоит ли браться за реализацию проекта? Ответ обосновать результатами расчетов.

**Задание 4.** Вам надо организовать празднование вашего дня рождения через два месяца. В этом году вы отмечаете юбилей и хотите провести день рождения так, чтобы это запомнилось большому количеству ваших друзей и родных. У вас есть двое помощников, которые готовы разделить с вами хлопоты по организации праздника. Составьте план и иерархическую структуру работ данного проекта.

**Задание 5.** Компания выполняет заказ, полученный от потребителя. Необходимая информация приведена ниже.

Операция	Непосредственно предшествующие операции	Время выполнения, дней		
		Оптимистическое	Наиболее вероятное	Пессимистическое
A	-	3	4	5
B	-	4	7	10
C	-	4	5	6
D	A	5	6	7
E	B	2	3	6
F	C	10	12	14
G	D,E	3	4	5
H	G,F	1	2	9

Постройте сетевой граф, определите критический путь и продолжительность проекта.

**Задание 6.** Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2 200 д.е., освоенный объем – 2 000 д.е., фактическая стоимость выполненных работ составляет 2 500 д.е., бюджет по завершению проекта – 10 000 д.е.

1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?
2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта.
3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает или опережает график работ).
4. Определите прогноз стоимости по завершению при условии, что текущие отклонения считаются типичными.

## РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

**7.1** В процессе освоения дисциплины «Управление проектами по слияниям и поглощениям» для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств), представленные в таблице 7.1.

*Таблица 7.1*

### ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В СООТНОШЕНИИ С ОЦЕНОЧНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования	Содержание учебного материала	Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, владений	Методы/ средства контроля
--	-------------------------------	--	---------------------------



компетенции				
<b>УК-3.</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде				
<b>ИУК-3.1.</b> особенности осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде	<b>Знает</b>	Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели. Тема 4. Управление работами по проекту. Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты.	Приведите примеры различных контрактов. Могут ли некоммерческие организации быть субъектами реализации коммерческих проектов? Что такое хозяйственный договор и какие группы договоров в сфере предпринимательской деятельности вы знаете? В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны между собой? Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?	Письменный контроль / эссе (темы 1-17), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 3,4, 6), Тестирование /тестовые задания №1-8 (вариант 1), зачет (вопросы 1-17)
<b>ИУК-3.2.</b> осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль экономиста в команде	<b>Умеет</b>	Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов, основные показатели. Тема 4. Управление работами по проекту. Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты.	Рассмотрите пример организации подрядных торгов. Какие требования предъявляются к организационно-правовой форме юридического лица, используемого в качестве проектной компании участниками инновационной предпринимательской деятельности? Перечислите известные вам индикаторы успешности реализации проекта.	Письменный контроль / эссе (темы 1-17), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 3,4, 6), Тестирование /тестовые задания №1-8 (вариант 1), зачет (вопросы 1-17)
<b>ИУК-3.3.</b> навыками осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли	<b>Владеет</b>	Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Понятие, принципы, схема, исходные данные для	Что такое устав проекта? Какова его роль на этапе инициации, реализации и завершения проекта? Перечислить особенности правовой конструкции	Письменный контроль / эссе (темы 1-17),

экономиста в команде	расчетов, основные показатели. Тема 4. Управление работами по проекту. Тема 6. Состав и разработка проектной документации. Международные стандарты.	договора простого товарищества. Расскажите об основных особенностях внедренных в настоящее время правовых конструкций хозяйственного партнерства и инвестиционного товарищества; Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.	Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 3,4, 6), Тестирование /тестовые задания №1-8 (вариант 1), зачет (вопросы 1-17)
<b>ПК-2</b> Способен к подбору в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультированию клиента по ограниченному кругу финансовых продуктов			
<b>ИПК-2.1.</b> <b>Знать:</b> Базовые банковские, страховые и инвестиционные продукты и услуги Экономические и юридические аспекты оказания финансовых и консультационных услуг Основы психологии общения Принципы ведения консультационной работы с клиентами Этика делового общения Технология ведения переговоров (телефонных переговоров) Порядок, процедуры и условия заключения и оформления договоров на предоставление разных видов финансовых услуг Методы работы в кризисных ситуациях Передовой отечественный и зарубежный опыт в области связей с инвесторами Законы и иные нормативные правовые акты, относящиеся к вопросам регулирования связей с инвесторами; инвестиционное законодательство	Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы. Тема 4. Управление работами по проекту. Тема 5. Управление ресурсами.	Почему к управлению проектами применим системный подход, а сам проект можно рассматривать как сложную систему? Перечислить внешние факторы, оказывающие влияние на проект. Какие инструменты позволяют сформулировать пул проектов в соответствии со стратегическими целями компании?	Письменный контроль / эссе (темы18-34), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1,4,5), Тестирование /тестовые задания №1-8 (вариант 2), зачет (вопросы 18-34)

<p>Кодексы профессиональных и этических принципов в области связей с инвесторами</p>			
<p><b>ИПК-2.2.</b> <b>Уметь:</b> Работать с программными комплексами по управлению клиентскими взаимоотношениями Сравнивать параметры финансовых продуктов Организовывать и проводить деловые переговоры Организовывать и проводить презентации финансовых продуктов и услуг Предотвращать и улаживать конфликтные ситуации</p>	<p>Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы. Тема 4. Управление работами по проекту. Тема 5. Управление ресурсами.</p>	<p>Обозначить критерии, позволяющие оценить качество проекта. Какие структурные компоненты должны присутствовать в проекте? Перечислить качественные характеристики проекта. Проанализируйте рынок программного обеспечения в области управления проектами. Сформулируйте преимущества и недостатки MS Project и Project Expert/</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 18-34), Устный контроль / опрос на сем. занятии (темы 1,4,5), Тестирование / тестовые задания №1-8 (вариант 2), зачет (вопросы 18-34)</p>
<p><b>ИПК -2.3</b> <b>Владеть:</b> Самостоятельный поиск и привлечение новых клиентов целевого сегмента на основе личных контактов и контактов из централизованной базы потенциальных клиентов Взаимодействие с потенциальными потребителями финансовых услуг с целью выявления платежеспособного спроса Осуществление операционного и информационного обслуживания клиентов, самостоятельно обратившихся за финансовой консультацией Проведение встреч с клиентами (в офисе организации или в удобном для клиента месте) Проведение телефонных переговоров</p>	<p>Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы. Тема 4. Управление работами по проекту. Тема 5. Управление ресурсами.</p>	<p>Обоснуйте взаимосвязь таких характеристик, как стоимость, качество и сроки выполнения проекта. Как изменение одного параметра проекта повлияет на остальные характеристики? Привести примеры.</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 18-34), Устный контроль / опрос на сем. занятии (темы 1,4,5), Тестирование / тестовые задания №1-8 (вариант 2), зачет (вопросы 18-34)</p>

<p>потенциальными контрагентами</p> <p>Проведение личных переговоров с представителями кредитного учреждения</p> <p>Обсуждение, определение условий сотрудничества, подписание документов о сотрудничестве</p> <p>Получение информации об основных показателях финансовой ситуации клиента, мониторинг финансовых возможностей клиента</p> <p>Уточнение у клиента существенной дополнительной информации</p> <p>Развитие и поддержание долгосрочных отношений с клиентами</p> <p>Осуществление выбора форм и методов взаимодействия с инвесторами, организациями, средствами массовой информации</p> <p>Определение характера, содержания и носителей информационных сообщений, исходящих от организации</p>			
--	--	--	--

## **7.2 Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации зачету**

1. Определение, сущность и классификация типов проектов (приведите примеры).  
Основные отличия проекта от программы.
2. Методы и функции управления проектами.
3. Проектный цикл (жизненный цикл проекта). Начало, окончание проекта и его ключевые вехи.
4. Роль предпроектной стадии в последующей реализации проекта.
5. Определение, сущность и необходимость управления проектами.
6. История развития теории управления проектами.
7. Современные тенденции развития управления проектами в России и за рубежом.
8. Влияние PMI, IMPA и COBNET на развитие управления проектами в России.
9. Проблемы и перспективы развития управления проектами в России.
10. Основы российского законодательства в области управления проектами.
11. Современные международные стандарты управления проектами (PMBoK, PRINCE2, P2M, Hermes).
12. PMBoK как основа методологии управления проектами в современном бизнес-сообществе.
13. Методологии PRINCE2, P2M и Hermes как альтернатива PMBoK и их основные отличия.

14. Российский национальный стандарт управления проектами. Его особенности в сравнении с международной практикой.
15. Стратегический анализ проектов и выбор приоритетных проектов с помощью SWOT-анализа.
16. Инвестиционный анализ проектов: показатели эффективности проектов с учетом фактора времени.
17. Роль NPV и IRR при выборе оптимального проекта (пула проектов).
18. Анализ денежных потоков проекта с помощью прямого и косвенного метода.
19. Бизнес-план и его структура.
20. Инициация проекта: документы, формально авторизующие начало проекта.
21. Организационные структуры управления проектами, их виды, сильные и слабые стороны.
22. Понятие офиса проекта. Основные принципы построения и организации работы офиса проекта.
23. Команда проекта и ее участники. Ключевые роли участников проекта. Этапы организации проектной команды.
24. Основные процессы планирования проекта.
25. Иерархическая структура работ Work Breakdown Structure – WBS (или структура разбиения работ – СРР).
26. Уточнение содержания и состава работ и календарное планирование.
27. Бюджетирование проекта. Разработка бюджета доходов и расходов, сопутствующие бюджеты.
28. Планирование и управление человеческими ресурсами. Управление коммуникациями проекта.
29. Исполнение проекта: задачи и результаты.
30. Управление стоимостью, качеством и сроками проекта и их влияние на эффективность реализации проекта.
31. Управление рисками проекта. Идентификация рисков и их количественная и качественная оценка.
32. Корректировка отклонений стоимостных показателей от плана проекта и их влияние на совокупные результаты проекта.
33. Целесообразность и этапы внедрения проектных подходов управления в современной компании в зависимости от ее уровня организационной зрелости.
34. Место информационных технологий в корпоративной системе управления проектами. Примеры использования MS Project и Project Expert.

### **7.3. Примерные тестовые задания для контроля (мониторинга) качества усвоения материала в т.ч. в рамках рубежного контроля знаний<sup>2</sup>**

#### **Вариант 1**

**Выберите вариант/варианты правильного ответа.**

1. Какие работы производятся в рамках группы процессов инициации?
  - 1) определяются изначальные цели
  - 2) фиксируются финансовые ресурсы
  - 3) определяются внутренние и внешние заинтересованные стороны проекта
  - 4) выбирается менеджер проекта
  - 5) все перечисленные пункты
2. Какова последовательность процессов в рамках жизненного цикла проекта?
  - 1) организация и подготовка, выполнение работ, мониторинг качества, сдача готового проекта заказчику

---

<sup>2</sup>Рубежный контроль знаний проводится для обучающихся очной формы обучения и оценивается по шкале «зачет»/«незачет»

- 2) начало проекта, выполнение работ проекта, контроль качества, отчет о выполнении работ перед заказчиком и спонсором проекта, анализ деятельности в рамках выполненного проекта, подготовка к новому проекту
- 3) начало проекта, организация и подготовка, выполнение работ проекта, завершение проекта
3. Какое количество областей знаний описывает Стандарт РМВОК?
- 1) 10
  - 2) 42
  - 3) 9
  - 4) 5
4. Какой процесс не является процессом управления сроками проекта?
- 1) управление расписанием
  - 2) определение операций
  - 3) определение последовательности операций
  - 4) создание иерархической структуры работ
  - 5) оценка ресурсов операций
5. Каково основное назначение группы процессов мониторинга и управления?
- 1) выявление отклонений от плана управления проектом
  - 2) выполнение отклонений сроков выполнения проекта
  - 3) выявление отклонений в качестве производимого товара или услуги
  - 4) выявление отклонений в бюджете проекта
6. Назовите основные функции менеджера проекта
- 1) управление ресурсами, управление содержанием, расписанием, стоимостью, качеством
  - 2) обеспечение надзора за определенным направлением основной деятельности компании
  - 3) управление методологиями, стандартами, общими рисками, возможностями и взаимозависимостями на уровне предприятия
7. Кто отвечает за управление связанными друг с другом проектами, взаимодействует со всеми менеджерами проектов?
- 1) спонсор проекта
  - 2) менеджер портфеля
  - 3) менеджер программы
  - 4) офис управления проектами
  - 5) менеджер проектов
8. Кто является ключевым лицом в рамках административной или функциональной области предприятия, таких как отдел кадров, финансовый отдел, бухгалтерия или отдел поставок?
- 1) функциональный руководитель
  - 2) менеджер портфеля
  - 3) менеджер программы
  - 4) офис управления проектами
  - 5) менеджер проектов
  - 6) менеджер по операциям

## **Вариант 2**

**Выберите вариант/варианты правильного ответа.**

1. Что такое управление проектами?
- 1) отдельная область менеджмента, предназначенная специально для управления временной деятельностью с уникальными результатами
  - 2) процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а также внесение изменений в базовый план по содержанию
  - 3) процесс отслеживания деятельности членов команды

- 4) обеспечение обратной связи, решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта
2. Содержание базового плана отслеживается, подтверждается и контролируется
- 1) на всем протяжении жизненного цикла проекта
  - 2) на этапе инициации
  - 3) на этапе планирования
  - 4) на этапе исполнения
  - 5) на этапе мониторинга и управления
  - 6) на этапе завершения
3. Что такое стоимость качества
- 1) общая стоимость всех мероприятий, направленных на обеспечение качества, на протяжении жизненного цикла продукта
  - 2) стоимость работ по мониторингу качества
  - 3) общая стоимость всех мероприятий, направленных на улучшение качества продукта, услуги или результата, выполнение гарантийных обязательств
4. Структура жизненного цикла проекта отображает
- 1) стоимость и вовлечение персонала в проект
  - 2) влияние заинтересованных сторон
  - 3) способность влиять на конечные характеристики продукта
  - 4) все вышеперечисленное
5. К какой группе процессов относится сбор требований, определение содержания и создание ИСР (иерархической структуры работы)?
- 1) группа процессов инициации
  - 2) группа процессов планирования
  - 3) группа процессов исполнения
  - 4) группа процессов мониторинга и управления
  - 5) группа процессов завершения
6. Какой тип взаимосвязи между фазами применяется в процессе управления проектами
- 1) последовательный
  - 2) перекрывающийся
  - 3) итерационный
  - 4) любой из перечисленных
  - 5) ни один из перечисленных
7. К какой группе процессов относится набор команды проекта, развитие команды проекта, управление командой проекта?
- 1) группа процессов инициации
  - 2) группа процессов планирования
  - 3) группа процессов исполнения
  - 4) группа процессов мониторинга и управления
  - 5) группа процессов завершения
8. Дайте определение проекта
- 1) уникальное предприятие для временного оказания услуг или производства продуктов
  - 2) документ, описывающий требования к вновь создаваемому продукту, фирме или строительному объекту
  - 3) временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов

#### **7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания**

##### **7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации**

При оценке знаний на учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.1.1

#### Шкала оценивания на зачете, рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

#### 7.4.2. Письменной работы (эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.1.2

#### Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала;



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу</li> </ul>
--	---

### 7.4.3.Тестирование

Таблица 7.4.3

#### Шкала оценивания

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

### 7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.

**Качество знаний** характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

**Умения**, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

**Навыки** - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимся практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

**Устный опрос** - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

**Тесты** являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

**Семинарские занятия** - основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

## **РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Методические рекомендации по написанию эссе**

**Эссе** (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, отражающий подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена законами, авторитетными точками зрения и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

### **8.2. Методические рекомендации по использованию кейсов**

**Кейс-метод** (*Casestudy*) – метод анализа реальной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации, иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

### **8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач**

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрацию доказательств наличия у обучающихся сформированных компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта;
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем экономической деятельности;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например, формулирование целей миссии, и т. п.).

## **РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Нормативные правовые акты***

Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1, 2, 3 и 4. – М.: ЭКСМО, 2016.  
ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

### ***Основная литература***

Савон Д.Ю. Управление проектами : учебник / Савон Д.Ю., Толстых Т.О.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

### ***Дополнительная литература***

Эльмурзаева Р.А. Управление проектами : учебное пособие / Эльмурзаева Р.А.. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-907572-00-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132614.html>

Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

### **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

#### ***современные профессиональные базы данных,***

Всемирная организация здравоохранения: <http://www.who.ch/>  
Всемирная торговая организация: [www.wto.org](http://www.wto.org)  
Международная организация труда: <http://www.ilo.org>

#### ***информационно-справочные и поисковые системы***

Электронно-библиотечная система IPRsmart  
Справочная правовая система «КонсультантПлюс»

### **Комплект лицензионного программного обеспечения**

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № Tr000544893 от 21.10.2020 г. MDE Windows, Microsoft Office и Office Web Apps. (срок действия до 01.11.2023 г.)

Антивирусное программное обеспечение ESET NOD32 Antivirus Business Edition договор № ИС00-006348 от 14.10.2022 г. (срок действия до 13.10.2025 г.)

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

#### ***Свободно распространяемое программное обеспечение***

Комплект онлайн сервисов GNU ImageManipulationProgram, свободно распространяемое программное обеспечение

#### ***Программное обеспечение отечественного производства:***

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

## **РАЗДЕЛ 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

<p><b>учебная аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</b>  <b>Оборудование:</b> специализированная мебель (мебель аудиторная (10 столов, 10 стульев, доска аудиторная навесная), стол преподавателя, стул преподавателя.  <u>Технические средства обучения:</u> персональные компьютеры</p>	<p>111396, г. Москва, просп. Зелёный, д. 66А</p> <p>Этаж 2  Помещение VIII  Комната 7  (кабинет №215)  (70,2 кв. м.)</p>
<p><b>Помещение для самостоятельной работы обучающихся</b>  Специализированная мебель (9 столов, 9 стульев), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета</p>	<p>111396, г. Москва, просп. Зелёный, д.66А</p> <p>Этаж 3  Помещение XII  Комната 9  (кабинет №317)  (25,5 кв. м.)</p>