

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Павловский филиал ННГУ

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Управление проектами

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.02 - Менеджмент

Направленность образовательной программы

Производственный менеджмент

Форма обучения

очная, очно-заочная

г. Павлово

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.16 Управление проектами относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<p>УК-2.1: Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение</p> <p>УК-2.2: Определяет задачи проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений</p> <p>УК-2.3: Определяет ожидаемые результаты решения поставленных задач</p> <p>УК-2.4: Публично представляет результаты решения конкретных задач проекта</p>	<p>УК-2.1:</p> <p>У1 (УК-2) Уметь формулировать задачи управления проектом для достижения его цели на основе понимания методических основ проектного менеджмента</p> <p>31 (УК-2) Знать ключевые положения современной концепции проектного менеджмента как основу формулировки совокупности взаимосвязанных задач в рамках поставленной цели проекта.</p> <p>В1(УК-2) Владеть навыками целеполагания на основе современной концепции проектного менеджмента</p> <p>УК-2.2:</p> <p>У2 (УК-2) Уметь определять задачи, выбирая оптимальный способ решения с учетом фаз жизненного цикла проекта</p> <p>32 (УК-2) Знать особенности определения задач менеджмента в зависимости от фазы проекта</p> <p>В2(УК-2) Владеть навыками управления проектом с учетом его фаз жизненного цикла</p> <p>УК-2.3:</p>	<p>Практическое задание</p> <p>Собеседование</p> <p>Тест</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Практическое задание</p>

		<p>У3 (УК-2) Уметь определять ожидаемые результаты решения выделенных задач на основе управления областями знаний проекта</p> <p>32 (УК-2) Знать методы управления областями знаний проекта для определения ожидаемых результатов решения поставленных задач</p> <p>В2 (УК-2) Владеть навыками определения ожидаемых результатов проекта на основе управления областями знаний проекта</p> <p>УК-2.4:</p> <p>34 (УК-2) Знать принципы успешного управления коммуникациями в проекте для публичного представления результатов решения его конкретных задач.</p> <p>У4 (УК-2) Уметь разрабатывать презентацию результатов проекта в рамках управления коммуникации.</p> <p>В4 (УК-2) Владеть навыками успешного представления результатов решения конкретных задач проекта в рамках управления коммуникациями.</p>		
<p>ПК-10: Способен к разработке предложений для выработки стратегии развития организации, планированию маркетинговой и рекламной деятельности</p>	<p>ПК-10.1: Проводит анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии развития организации</p> <p>ПК-10.2: Выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов</p>	<p>ПК-10.1:</p> <p>Знать методы анализа внешней и внутренней среды в процессе управления рисками и стоимостью проекта для реализации стратегии развития организации</p> <p>Уметь рассчитывать показатели рисков и стоимости проекта на основе результатов анализа внешней и внутренней среды с целью разработки стратегии развития организации</p> <p>Владеть навыками управления рисками и стоимостью проекта в процессе</p>	<p>Практическое задание</p> <p>Собеседование</p> <p>Тест</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Практическое задание</p>

	<p><i>ПК-10.3: Представляет результаты</i></p> <p><i>ПК-10.4: решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента</i></p>	<p><i>разработки и реализации стратегии развития организации</i></p> <p><i>ПК-10.2:</i> <i>Знать методы управления проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий) для повышения эффективности использования производственного потенциала предприятия</i> <i>Уметь выбирать конкретные методы управления проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий) для повышения эффективности использования производственного потенциала предприятия</i></p> <p><i>Владеть навыками применения методов управления проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий) для повышения эффективности использования производственного потенциала предприятия</i></p> <p><i>ПК-10.3:</i> <i>Знать методы представления результатов решения стратегических и управленческих задач на основе принципов управления проектами</i> <i>Уметь анализировать и представлять результаты решения стратегических и управленческих задач на основе принципов управления проектами</i> <i>Владеть навыками планирования результатов решения стратегических и управленческих задач с учетом проектных ограничений</i></p> <p><i>ПК-10.4:</i> <i>Знать принципы и методы</i></p>		
--	---	---	--	--

		<p>управления человеческими ресурсами в проектном менеджменте</p> <p>Уметь формировать команду проекта для решения стратегических и оперативных задач организации</p> <p>Владеть навыками управления командой проекта для решения стратегических и оперативных задач организации</p>		
--	--	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	очно-заочная
Общая трудоемкость, з.е.	5	5
Часов по учебному плану	180	180
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	28	12
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	28	12
- КСР	2	2
самостоятельная работа	86	118
Промежуточная аттестация	36 Экзамен	36 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
	Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего					
ОФ	ОЗ	ОФ	ОЗ	ОФ	ОЗ	ОФ	ОЗ	ОФ	ОЗ	
Тема 1. Введение в основы проектного управления, проект как объект управления.	22	22	4	2	4	2	8	4	14	18
Тема 2. Подходы к управлению проектом: историческая	22	24	4	2	4	2	8	4	14	20

эволюция										
Тема 3. Процессы и фазы управления проектами	22	24	4	2	4	2	8	4	14	20
Тема 4. Управление областями знаний проекта	28	24	6	2	6	2	12	4	16	20
Тема 5. Управление стоимостью и рисками проекта	22	24	4	2	4	2	8	4	14	20
Тема 6. Управление проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий)	26	24	6	2	6	2	12	4	14	20
Аттестация	36	36								
КСР	2	2					2	2		
Итого	180	180	28	12	28	12	58	26	86	118

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Введение в основы проектного управления, проект как объект управления.

Классификация проектов Основные понятия и терминология, связанные с управлением и управленческой деятельностью. Управление в социальных системах. Управляющая и управляемая подсистемы. Современная концепция проектного менеджмента. Значение проектного менеджмента. Основные понятия проектного управления. Теоретические основы проектного управления. Объекты и процессы исследования в управлении проектами. Характерные признаки проекта. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента. Структура проекта. Уникальность проекта. Успешность проекта и его критерии. Организационные структуры управления проектами. Управление проектами как особая область менеджмента. Основные определения проекта. Проектный и процессный менеджмент в компании. Структура проектного менеджмента. Преимущества использования проектов. Деятельность как объект управления. Функциональная (операционная) и проектная деятельность. Инновационный проект как объект проектного управления. Основные характеристики и признаки проекта. Цели проекта. Проектный цикл. Управляемые параметры проекта. Окружение проекта. Методы управления проектами. Классы, типы, виды проектов. Типология проектов с точки зрения использования их результатов. Различные подходы к управлению проектами в зависимости от их типа. Особенности, ограничения и требования по внедрению проектов. Внешняя и внутренняя среда проекта, их элементы и роль. Факторы прямого и косвенного воздействия в окружении проекта. Типовые проблемы и причины неудач реализации проектов в организации. Содержание и виды проектов. Программа и портфель проектов. Содержание управления проектами. Место и роль управления проектами в системе менеджмента организации. Развитие дисциплины проектного менеджмента. Работы классиков менеджмента Г. Гантта, А. Файоля, Ф. Тейлора. Генри, Гантт. Расширение областей применения проектного менеджмента.

Тема 2. Подходы к управлению проектом: историческая эволюция

Зарождение и становление управления проектами. Предпосылки формирования, методология и основные понятия управления проектами. Теоретические основы проектного управления в 50-х г.г., 70-х, 80-х, 90-х г.г. Этапы развития методов управления проектами. Истоки формирования российского управления проектами. Роль профессиональных ассоциаций управления проектами. Международная ассоциация управления проектами (IPMA) и Институт управления проектами США (PMI). Национальные ассоциации управления проектами Японии (PMAJ), Великобритании (APM), Германии (GPM), Австралии (AIPM) и других стран. Ассоциация управления проектами СОВНЕТ. Логико-структурный подход к управлению проектами. Интегрированный подход к управлению проектами. Системный подход к управлению проектами. Проблемно-ориентированный (проблемно-целевой, прогнозный) подход как концепция прогнозного социального проектирования: 1) рассмотрение объективных и субъективных факторов социального воспроизводства в качестве равных; 2) рассмотрение проектирования как органичного и завершающего этапа социально-диагностической

работы; 3) упор на обратную связь между диагностической и конструктивной стадиями процесса выработки решения.

Тема 3. Процессы и фазы управления проектами

Жизненный цикл проекта. Критерии выделения фаз и стадий проектов. Группа процессов управления проектами: группа процессов инициации; группа процессов планирования; группа процессов исполнения; группа процессов мониторинга и управления; группа процессов завершения. Разделение проекта на фазы. Разработка концепции проекта. Оценка жизнеспособности проекта. Планирование проекта. Бюджет. Проектный заказ. Определение контрольных точек. Эскизное проектирование. Контрактная фаза. Проектная документация. Типовая форма устава проекта и шаблоны операционных стандартов: организационно-распорядительные документы (приказ об открытии проекта, положение о рабочей группе); нормативно-методические документы (устав проекта, календарно-ресурсный план проекта, сводные отчеты по проектам, и пр.); коммерческие документы (контракт, акт завершения работ и пр.), техническая документация.

Тема 4. Управление областями знаний проекта

Управление интеграцией проекта. Управление сроками проекта: метод СРМ, основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места»; построение диаграммы Гантта, составление расписаний проекта. Управление содержанием проекта: разработка WBS. Управление качеством в проекте: цели и содержание контроля проекта; мониторинг работ по проекту; основные принципы менеджмента качества проекта, методы менеджмента качества проекта; применение международных стандартов в системах менеджмента качества проекта. Управление человеческими ресурсами в проекте: основные характеристики команды проекта; роли команды проекта; составление матрицы ответственности. Разработка матрицы ответственности. Управление коммуникациями в проекте: модели коммуникаций. Управление закупками и контрактами в проекте: виды ресурсов проекта, материально-техническое обеспечение проекта. Управление закупками и контрактами в проекте. Управление изменениями в проекте.

Тема 5. Управление стоимостью и рисками проекта

Управление стоимостью и финансированием проекта: источники и организационные формы финансирования проектов; методы контроля стоимости проекта, расчёт экономических показателей проекта. Управление рисками и возможностями в проекте: риски проекта и методы их снижения; основные понятия и структура управления рисками; методы анализа проектных рисков; методы снижения рисков; количественный и качественный анализ проектных рисков. Определение комплексов работ по проекту и их стоимостная оценка. Оценка затрат времени и всех видов ресурсов. Нормирование затрат труда в проектных организациях. Time management. Проблема управляемости проекта. Ключевые показатели эффективности проекта: NPV, IRR/MIRR, PBP. Концепция временной стоимости денег. Необходимость проведения дисконтирования денежных потоков проекта. Выбор ставки дисконтирования проекта. Методы расчета ставки дисконтирования: укрупненный метод расчета, кумулятивный метод расчета, модель WACC. Простые методы оценки эффективности проекта. Дисконтированные методы оценки эффективности проекта.

Тема 6. Управление проектами на основе гибких и гибридных подходов (методологий)

«Классический» и гибкий подход к управлению проектами. Предпосылки, ценности и принципы Agile. Agile-Манифест. Agile команда: роль менеджера в гибкой команде; лидерство через служение; характеристики успешных Agile команд; роли в Agile командах: кросс функциональный член команды, владелец продукта, фасилитатор; Структуры Agile-команд. Устав команды. Мотивация членов команды. Организация рабочего пространства Agile команды. Преодоление сопротивления в организации. Фреймворк Scrum: руководство Scrum Guide; сфера применения Scrum; роли Scrum: Scrum-команда, Scrum-мастер, владелец продукта; артефакты Scrum: бэклог продукта, бэклог спринта; спринт и планирование спринта. Daily Scrum, обзор и ретроспектива спринта. Критерии готовности продукта.

Пользовательские истории. Причины перехода на Agile. Проблемы работы по Agile и способы их преодоления. Причины провалов Agile-проектов. Результативность Agile проектов. «Гибкие» подходы и методы, основанные в комбинации PRINCE2 и Agile. Модифицированная форма PRINCE2 в виде концепции PRINCE2 Agile и применение в различных видах и формах проектов, работающих на принципах «гибкого» подхода (Scrum).

Практические занятия /лабораторные работы организуются, в том числе, в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

На проведение практических занятий / лабораторных работ в форме практической подготовки отводится: очная форма обучения - 28 ч., очно-заочная форма обучения - 12 ч.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Цель самостоятельной работы - формирование навыков непрерывного самообразования и профессионального совершенствования.

Самостоятельная работа способствует формированию аналитического и творческого мышления, совершенствует способы организации исследовательской деятельности, воспитывает целеустремленность, системность и последовательность в работе студентов, развивает у них навык завершать начатую работу.

Основные виды самостоятельной работы студентов:

- работа с основной и дополнительной литературой;
- изучение категориального аппарата дисциплины;
- самостоятельное изучение тем дисциплины;
- подготовка докладов-презентаций;
- подготовка к экзамену;
- работа в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет.

Работа с основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к научным монографиям и материалам периодических изданий. Работа с литературой предусматривает конспектирование наиболее актуальных и познавательных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала, его лучшему запоминанию, а также позволяет студентам проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации. Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, которая требует от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций. Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую литературу для учебной и научной работы, уметь обращаться с предметными каталогами и библиографическим справочником библиотеки.

Изучение категориального аппарата дисциплины

Изучение и осмысление категорий требует проработки лекционного материала, выполнения практических заданий, изучение словарей, энциклопедий, справочников.

Индивидуальная самостоятельная работа студента направлена на овладение и грамотное применение терминологии в области управленческой деятельности.

Самостоятельное изучение тем дисциплины

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем изучаемой дисциплины. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, умений и навыков, всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов определенной темы направлено на более глубокое усвоение основных категорий экономической теории, понимание экономических процессов, происходящих в обществе, совершенствование навыка анализа теоретического и эмпирического материала.

Самостоятельная работа в библиотеке

Важным аспектом самостоятельной подготовки студентов является работа с библиотечным фондом.

Эта работа предполагает различные варианты повышения профессионального уровня студентов:

- а) получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;
- б) изучение книг, журналов, газет - в читальном зале;
- в) возможность поиска необходимого материала посредством электронного каталога;
- г) получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам. Необходимо помнить об оформлении ссылок на Интернет-источники.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов преподавателю целесообразно использовать следующие виды деятельности:

- консультации,
- выдача заданий на самостоятельную работу,
- информационное обеспечение обучения,
- контроль качества самостоятельной работы студентов.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-2:

Компания должна выбрать одну из двух машин, которые выполняют одни и те же операции, но имеют различный срок службы. Затраты на приобретение и эксплуатацию машин следующие:

Годы	Машина А	Машина Б
0	40 000	50 000

1	10 000	8 000
2	10 000	8 000
3	10 000	8 000
4	10 000	8 000
5		8 000

А) Какую машину следует купить компании, если ставка дисконта равна 6 %?

Б) Предположим, что вы финансовый менеджер компании. Если вы приобрели ту или другую машину и отдали её в аренду управляющему производством на весь срок службы машины, какую арендную плату вы можете назначить.

В) Обычно арендная плата, описанная в вопросе (б), устанавливается предположительно - на основе расчёта и интерпретации равномерных годовых затрат. Предположим, вы действительно купили одну из машин и отдали её в аренду управляющему производством. Какую ежегодную арендную плату вы можете устанавливать на будущее, если темп инфляции составляет 8 % в год? (Замечание: арендная плата, рассчитанная в вопросе (Б), представляет собой реальные потоки денежных средств. Вы должны скорректировать величину арендной платы с учётом инфляции).

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-10:

Практическое задание 1

Коммерческая организация планирует приобрести торговые павильоны и получить разрешение на осуществление торговой деятельности, при этом первоначальные затраты оцениваются в пределах 432 тыс. руб. В течение первого года планируется дополнительно инвестировать 216 тыс. руб. Денежный поток составляет 103 тыс. руб. за год. Ликвидационная стоимость павильонов через 10 лет оценивается в размере 320 тыс. руб. Определить экономический эффект в результате реализации данных капитальных вложений, если проектная дисконтная ставка составляет 10%.

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучаемый отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучаемый отвечает четко и последовательно,

Оценка	Критерии оценивания
	показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучаемый отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучаемый показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучаемый допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучаемый дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучаемый демонстрирует полное незнание материала

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Собеседование) для оценки сформированности компетенции УК-2:

1. Каково содержание понятия «проект»?
2. Что понимается под управлением проектами?
3. Опишите жизненный цикл проекта.
4. Раскройте понятие «инвестиционная фаза проекта».
5. В чём различие между сметой проекта и его финансовым планом
6. Что такое сетевой план?
7. Что такое согласованный план?
8. Какой комплект документов входит в технико-экономическое обоснование проекта?
9. Участвует ли менеджер проекта в составлении технико-экономического обоснования проекта?.
10. В чём состоит цель управления проектами? За счёт чего она достигается?
11. Каков главный критерий управления проектами? Чем он обусловлен?
12. Чем обусловлена сложность управления проектами?
13. Какие факторы учитывает менеджер в процессе управления проектами?
14. Что составляет сферу ответственности менеджера проекта?
15. В каком соотношении находятся этапы жизненного цикла проекта с этапами управления проектом?
16. Какой этап процесса управления проектами наиболее ответственный?
17. Какова главная задача менеджера проекта на этапе мониторинга?

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Собеседование) для оценки сформированности компетенции ПК-10:

1. Чем объясняется различие в целях, преследуемых менеджером проекта, на этапах планирования и мониторинга?
2. Назовите причины распространения информационных технологий в управлении проектами.
3. Охарактеризуйте уровень сложности проектов, выполнявшихся в отсутствие компьютерных технологий.
4. Кто является основоположником научного управления проектами?
5. Какие преимущества возникли в связи с появлением метода критического пути?
6. Какая технология требуется для одновременного управления множеством проектов, выполняемых различными организациями?
7. Зачем менеджеру нужна модель проекта?
8. В чём состоит метод критического пути?
9. Какими способами обеспечивается согласование использования ресурсов на различных работах?
10. Опишите структуру исходных данных модели проекта.
11. Как представить инвестиционный проект в форме задачи динамического программирования?
12. Какими данными следует дополнить модель проекта для составления на её основе финансового плана?
13. По каким причинам программы, основанные на формализме динамического программирования, не в полной мере реализуют информационную технологию управления проектами?
14. Какие сведения составляют общую информацию о проекте?
15. Что такое бюджетный ресурс?
16. Как добавить новую работу в модель проекта?

Критерии оценивания (оценочное средство - Собеседование)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; знание дополнительного материала, студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; теория связана с практикой
отлично	изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; теория связана с практикой
очень хорошо	студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для выполнения задания, содержание и форма ответа имеют незначительные погрешности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями
хорошо	студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для выполнения задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, недостаточно полный
удовлетворительно	студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает

Оценка	Критерии оценивания
	неточности в определении понятий, в применении знаний для выполнения задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
неудовлетворительно	отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для выполнения задания
плохо	необходима дополнительная подготовка для выполнения задания

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-2:

1. Выбрать термин, для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

2. Сетевой график проекта предназначен для

- управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
- управления материальными затратами
- управления конфликтами проектной команды
- управления рисками

3. Назвать тип структурной декомпозиции работ

-Продуктовая СДР

-Функциональная СДР

-Организационная СДР

4. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования

-Финансирование с полным регрессом на заемщика

-Финансирование без права регресса на заемщика

-Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика

-Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика

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

-Инвестор проекта

-Координационный совет

-Куратор проекта

-Команда проекта

-Команда управления проектом

-Руководитель проекта

-Потребители продукта проекта

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-10:

1. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»

-Инвестор проекта

-Координационный совет

-Куратор проекта

-Команда проекта

- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

2. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом

- функциональная
- матричная
- стратегическая
- проектная

3. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится

- Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством, клиентом,
- другими участниками проекта.
- Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.
- Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
- Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

4. Выбрать термин для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта

-Заказчик проекта

5. Недостатком функциональной структуры управления проектом является

-стимулирует функциональную изолированность

-способствует технологичности выполнения работ в проекте

-увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта

-снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончанию проекта.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
Знания	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.

	отказа обучающегося от ответа		ошибок	несколько негрубых ошибок	несколько несущественных ошибок	нет.	
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-2

1. Классификация проектов Основные понятия и терминология, связанные с управлением и управленческой деятельностью.
2. Управление в социальных системах. Управляющая и управляемая подсистемы.
3. Современная концепция проектного менеджмента. Значение проектного менеджмента.
4. Основные понятия проектного управления. Теоретические основы проектного управления.
5. Объекты и процессы исследования в управлении проектами.
6. Характерные признаки проекта. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.
7. Организационные структуры управления проектами. Управление проектами как особая область менеджмента.
8. Проектный и процессный менеджмент в компании. Структура проектного менеджмента.
9. Преимущества использования проектов.
10. Инновационный проект как объект проектного управления.
11. Основные характеристики и признаки проекта.
12. Различные подходы к управлению проектами в зависимости от их типа. Особенности, ограничения и требования по внедрению проектов.
13. Внешняя и внутренняя среда проекта, их элементы и роль. Факторы прямого и косвенного воздействия в окружении проекта.
14. Типовые проблемы и причины неудач реализации проектов в организации. Содержание и виды проектов.
15. Работы классиков менеджмента Г. Гантта, А. Файоля, Ф. Тейлора. Генри, Гантт. Расширение областей применения проектного менеджмента.
16. Зарождение и становление управления проектами. Предпосылки формирования, методология и основные понятия управления проектами.
17. Теоретические основы проектного управления в 50-х г.г., 70-х, 80-х, 90-х г.г.
18. Этапы развития методов управления проектами.
19. Истоки формирования российского управления проектами. Роль профессиональных ассоциаций управления проектами.
20. Международная ассоциация управления проектами (IPMA) и Институт управления проектами США (PMI). Национальные ассоциации управления проектами Японии (PMAJ), Великобритании (APM), Германии (GPM), Австралии (AIPM) и других стран.
21. Ассоциация управления проектами СОВНЕТ.
22. Логико-структурный подход к управлению проектами.
23. Интегрированный подход к управлению проектами.
24. Системный подход к управлению проектами.
25. Проблемно-ориентированный (проблемно-целевой, прогнозный) подход как концепция прогнозного социального проектирования
26. Жизненный цикл проекта. Критерии выделения фаз и стадий проектов.
27. Группа процессов управления проектами: группа процессов инициации; группа процессов планирования; группа процессов исполнения;
28. Группа процессов мониторинга и управления; группа процессов завершения. Разделение проекта на фазы.

29. Разработка концепции проекта. Оценка жизнеспособности проекта.
30. Планирование проекта. Бюджет.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-10

1. Управление интеграцией проекта.
2. Управление сроками проекта: метод СРМ, основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места»; построение диаграммы Гантта, составление расписаний проекта.
3. Управление содержанием проекта: разработка WBS.
4. Управление качеством в проекте: цели и содержание контроля проекта; мониторинг работ по проекту; основные принципы менеджмента качества проекта, методы менеджмента качества проекта; применение международных стандартов в системах менеджмента качества проекта.
5. Управление человеческими ресурсами в проекте: основные характеристики команды проекта; роли команды проекта; составление матрицы ответственности.
6. Разработка матрицы ответственности.
7. Управление коммуникациями в проекте: модели коммуникаций.
8. Управление закупками и контрактами в проекте: виды ресурсов проекта, материально-техническое обеспечение проекта.
9. Управление изменениями в проекте.
10. Управление стоимостью и финансированием проекта: источники и организационные формы финансирования проектов; методы контроля стоимости проекта, расчёт экономических показателей проекта.
11. Управление рисками и возможностями в проекте: риски проекта и методы их снижения; основные понятия и структура управления рисками; методы анализа проектных рисков; методы снижения рисков; количественный и качественный анализ проектных рисков.
12. Определение комплексов работ по проекту и их стоимостная оценка.
13. Оценка затрат времени и всех видов ресурсов.
14. Нормирование затрат труда в проектных организациях.
15. Time management. Проблема управляемости проекта.
16. Ключевые показатели эффективности проекта: NPV, IRR/MIRR, PBP.
17. Концепция временной стоимости денег. Необходимость проведения дисконтирования денежных потоков проекта.
18. Выбор ставки дисконтирования проекта.
19. Методы расчета ставки дисконтирования: укрупненный метод расчета, кумулятивный метод расчета, модель WACC.
20. Простые методы оценки эффективности проекта.
21. Дисконтированные методы оценки эффективности проекта.
22. «Классический» и гибкий подход к управлению проектами.
23. Предпосылки, ценности и принципы Agile. Agile-Манифест. Agile команда: роль менеджера в гибкой команде
24. Структуры Agile-команд. Устав команды.
25. Мотивация членов команды.
26. Организация рабочего пространства Agile команды.
27. Преодоление сопротивления в организации.
28. Критерии готовности продукта.
29. Проблемы работы по Agile и способы их преодоления. Причины провалов Agile-проектов.
30. «Гибкие» подходы и методы, основанные в комбинации PRINCE2 и Agile.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
отлично	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.
очень хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки . Допущено несколько несущественных ошибок
хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки . Допущено несколько негрубых ошибок
удовлетворительно	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок
неудовлетворительно	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки
плохо	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-2

Инвестор решил приобрести бензозаправочную станцию стоимостью 200 млн. руб. Ежегодные свободные от долгов поступления прогнозируемые в течение последующих 10 лет составят 140 млн. руб. В конце десятого года инвестор планирует продать станцию по цене 300 млн. руб. Ставка дисконтирования принимается на уровне минимально приемлемого для инвестора дохода и равна 13% годовых. Рассчитать чистую приведенную стоимость.

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-10

Для реализации инвестиционного проекта используются собственные, привлеченные и заемные средства. Рассчитать средневзвешенную стоимость капитала (WACC) исходя из следующих данных:

Источник финансирования	Стоимость источника, %	Структура капитала, %
Акционерный капитал, дополнительная эмиссия акций	17	25
Облигационный займ	15	50
Банковская ссуда	20	25
Итого		100

--	--	--

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Романова Мария Вячеславовна. Управление проектами : Учебное пособие / Государственный университет управления. - 1. - Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2022. - 256 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-8199-0308-7. - ISBN 978-5-16-101127-0. - ISBN 978-5-16-002920-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834703&idb=0>.
2. Антонов Геннадий Дмитриевич. Управление проектами организации : Учебник / Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 244 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-013132-0. - ISBN 978-5-16-106381-1., <https://e->

lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=633312&idb=0.

Дополнительная литература:

1. Поташева Галина Анатольевна. Управление проектами (проектный менеджмент) : Учебное пособие / Государственный Университет Просвещения. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 224 с. - (Высшее образование). - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-019053-2. - ISBN 978-5-16-111845-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=875931&idb=0>.
2. Тихомирова Ольга Геннадьевна. Управление проектами: практикум : Учебное пособие / Национальный исследовательский университет ИТМО. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 273 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-011601-3. - ISBN 978-5-16-103954-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=835143&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Операционная система Microsoft Windows
2. Пакет прикладных программ Microsoft Office
3. Правовая система «Консультант плюс»
4. Правовая система «Гарант».

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами, специализированным оборудованием: Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютер преподавателя с возможностью подключения к сети Интернет, экран для демонстрации и проектор, компьютеры для студентов с возможностью подключения к сети Интернет. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.02 - Менеджмент.

Автор(ы): Цветков Максим Алексеевич, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Ягунова Наталья Александровна, кандидат экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 27.11.2023, протокол № 5.