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

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.11 Управление проектами
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

Управ. проект
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2025

Красногорск, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор –составитель:
доц., к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов Рыхтикова Н. А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
Профессор, к.э.н., заведующий кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Управление проектами*» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

Протокол от «30» августа 2024 г. № 01.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине…….. 9
5. Методические указания для освоения дисциплины……... 34
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 37
   6.1. Основная литература……...…….. 37
   6.2. Дополнительная литература…….. 38
   6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация…… 38
   6.4. Интернет-ресурсы……. 38
   6.5. Иные источники……...……... 39
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 39

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

1.1. Дисциплина «Управление проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;	1	1-ый этап
ПКр - 3	управление проектами (формирование целей, задач и результата проекта, описание структуры проекта, среды реализации, конкурентов, возможностей и рисков, связанных с внешними и внутренними факторами).	1	1-ый этап

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
-Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); -Взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами;	УК-2/1	*знания:* - о сущности процесса управления проектами, видах проектного анализа; - о действиях и результатах инициации проекта, элементах планирования проекта, видах и характеристиках ресурсов проекта; - об организационных структурах проекта.
		умения: - анализировать стадии процесса управления проектами; - обосновывать выбор проекта; - определять продолжительность работ в проекте и необходимые для реализации проекта виды ресурсов; - формировать смету и бюджет проекта.
		навыки: - оценки эффективности реализации проектов; - формирования документов инициации проекта, сводного плана проекта, определения последовательности работ и продолжительности проекта; - определения доходности проекта.
Управление процессами и проектами в организации;	ПКр – 3/1	*знания:* - о категории риска в проектах; - о современных методах управления рисками,

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		качеством, коммуникациями, стоимостью, отклонения по проекту.
		умения: - идентифицировать риски; - регулировать выполнение проекта, проводить анализ отклонений.
		навыки: - оценки и определения методов управления рисками организаций; - оценки возможных корректирующих действий по проекту.

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.11 «Управление проектами» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 2 семестр. Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б1.В.05 «Предпринимательство и управление компанией» (1 семестр). В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины Б1. В.11 «Управление проектами» служат основой для таких дисциплин как: Б1.В.06 «Риск-менеджмент» (3 семестр), ФТД.В.01 «Инновационное управление» (3 семестр); Б1.В.ДВ.03.01/Б1.В.ДВ.03.02 «Управление инновациями в бизнесе»/ «Стратегическое управление развитием» (3 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***64***		***64***		
лекционного типа (Л)		***32***		***32***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***		***32***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***42***		***42***		
Консультация		***2***		***2***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***экз***		***экзамен***		
	час.	***36***		***36***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***		

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**			
	Всего	**Курс**		
		1	2	3
Заочная форма обучения				
Контактная работа обучающихся с	***24***	***24***		

преподавателем, в том числе:					
лекционного типа (Л)		***12***	***12***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***12***	***12***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***109***	***109***		
Консультация		***2***	***2***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***экз***	***экз***		
	час.	***9***	***9***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Основные категории управления проектами. Проектный анализ.	10	4		4		2	Д, З
Тема 2.	Инициация проекта.	12	4		4		4	О, К
Тема 3	Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта.	16	4		4		8	О, З
Тема 4.	Управление стоимостью и финансированием проекта.	12	4		4		4	О, З
Тема 5.	Управление рисками проекта.	16	4		4		8	О, К
Тема 6.	Управление человеческими ресурсами проекта.	8	2		2		4	О, З
Тема 7.	Управление качеством проекта.	14	4		4		6	О, К
Тема 8.	Управление закупками и контрактами.	12	4		4		4	О, З
Тема 9.	Контроль и завершение проекта.	6	2		2		2	О, З
	Консультация	2						
	Контроль	36						
Всего:		**144**	**32**		**32**		**42**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1.	Основные категории управления проектами. Проектный анализ.	8	1		1		6	Д, З
Тема 2.	Инициация проекта.	13	1		1		11	О, К
Тема 3	Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта.	22	2		2		18	О, З
Тема 4.	Управление стоимостью и финансированием проекта.	28	2		2		24	О, З
Тема 5.	Управление рисками проекта.	21	1		2		18	О, К
Тема 6.	Управление человеческими ресурсами проекта.	6	1		1		4	О, З
Тема 7.	Управление качеством проекта.	17	2		1		14	О, К
Тема 8.	Управление закупками и контрактами.	12	1		1		10	О, З
Тема 9.	Контроль и завершение проекта.	6	1		1		4	О, З
	Консультация	2						
	Контроль	9						
Всего:		**144**	**12**		**12**		**109**	

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1.	Основные категории управления проектами. Проектный анализ.	Сущность понятий «проект», «управление проектом», «проектно-ориентированное управление», «программа». Основные институты управления проектами. Классификация проекта, целей и участников проекта. Жизненный цикл проекта. Участники и команда проекта. Окружение проекта. Заинтересованные стороны проекта. Матрица стейкхолдеров проекта. Информационные технологии в управлении проектов.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
		Понятие, цели, задачи проектного анализа. Структура и виды проектного анализа. Принципы и методы проектного анализа. Программное обеспечение оценки эффективности проекта. Показатели экономической эффективности проекта.
Тема 2.	Инициация проекта.	Понятие и основные задачи инициации проекта. Основные действия и результаты инициации проекта. Инициация в жизненном цикле проекта. Документы инициации. Отбор проектов. Обоснование проекта. Запуск, устав, бизнес-план проекта. План по вехам.
Тема 3.	Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта.	Понятие и элементы планирования проекта. Сводный план проекта. Управление предметной областью проекта. Декомпозиция работ проекта. Определение перечня и последовательности работ. Типы и методы построения сетевых диаграмм. Виды и зависимости связей между работами. Оценка продолжительности работ. Виды и характеристики ресурсов. Типы планирования. Лист ресурсов. Выравнивание ресурсов. Мониторинг исполнения расписания проекта.
Тема 4.	Управление стоимостью и финансированием проекта.	Определение доходности проекта. Смета проекта. Виды смет и стадии проекта. Бюджет проекта. Виды бюджетов и стадии проектов.
Тема 5.	Управление рисками проекта.	Категория риска в проекте. План управления рисками. Идентификация рисков. Методы управления рисками. Контроль реагирования на риски в проекте.
Тема 6.	Управление человеческими ресурсами проекта.	Организационная структура проекта. Матрица ответственности проекта. Групповая динамика в проекте. Алгоритм делегирования полномочий. Стили руководства в проекте. Делегирование полномочий в проекте. Управление конфликтами в проекте. Управление коммуникациями в проекте. Структура, документы и другие средства коммуникации проекта. План
Тема 7.	Управление качеством проекта.	Категория и процессы управления качеством. Подходы к управлению качеством в проекте. Подход Э. Деминга. Тотальное управление качеством. 6 сигм. Бережливое производство. Статистические методы в управлении качеством. Стоимость качества.
Тема 8.	Управление закупками и контрактами.	Организация и подготовка контрактов в проекте. Процессы управления контрактами. Планирование контрактов. Принципы взаимоотношений с подрядчиками.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 9.	Контроль и завершение проекта.	Принципы построения системы контроля в проекте. Точки контроля проекта. Традиционный контроль стоимости. Метод освоенного объёма. Традиционное прогнозирование затрат. Прогнозирование по методу освоенного объёма. Управление изменениями проекта. Система управления изменениями. Завершение проекта.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление проектами» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. «Основные категории управления проектами. Проектный анализ»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:
Сущность понятий «проект», «управление проектом», «проектно-ориентированное управление», «программа».
Основные институты управления проектами. Классификация проекта, целей и участников проекта. Жизненный цикл проекта. Участники и команда проекта. Окружение проекта. Заинтересованные стороны проекта. Матрица стейкхолдеров проекта. Информационные технологии в управлении проектов.
Понятие, цели, задачи проектного анализа. Структура и виды проектного анализа. Принципы и методы проектного анализа. Программное обеспечение оценки эффективности проекта. Показатели экономической эффективности проекта.

Задание.
На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 6 лет.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	40000	40
2	45000	42
3	50000	44
4	40000	46
5	30000	48
6	20000	50

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования, с помощью которого можно сократить уровень средних переменных издержек на 10% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 700

тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 6 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 60 тыс. руб. Подобная постановка задачи требует определения чистых денежных потоков проекта на основе планируемой величины экономии на издержках.

Год	Общая сумма переменных издержек (VC), руб.	Экономия (Э), руб.
1	1600000	160000
2	1890000	189000
3	2000000	200000
4	1840000	184000
5	1440000	144000
6	1000000	100000

На основе показателей объема инвестиционных затрат, ликвидационной стоимости и экономии на издержках составляется поток платежей и поступлений инвестиционного цикла, элементы которого необходимо дисконтировать на основе различных ставок процента до тех пор, пока не будет найдена та процентная ставка, при которой чистая дисконтированная стоимость денежных потоков проекта будет равна нулю.

Год	K 0	Э t	NCF t	k д (18%)	NCF k д (18%)	k д (10%)	NCF k д (10%)
0	-700	-	-700	-	-700	-	-700
1	-	+160	+160	0,8475	135,6	0,9091	145,4
2	-	+189	+189	0,7182	135,7	0,8264	156,2
3	-	+220	+220	0,6086	133,9	0,7513	165,3
4	-	+184	+184	0,5158	94,9	0,6830	125,7
5	-	+144	+144	0,4371	62,9	0,6209	89,4
6	+60	+100	+160	0,3704	59,3	0,5645	90,3
NPV					-77,7		72,3

Таким образом, внутренняя норма доходности составляет приблизительно 14%.

Тема 2 «Инициация проекта»

Опрос

Понятие и основные задачи инициации проекта.

Назовите основные действия и результаты инициации проекта. Инициация в жизненном цикле проекта.

Перечислите документы инициации.

Как осуществляется отбор проектов.

Обоснование проекта.

Запуск, устав, бизнес-план проекта.

План по вехам.

Кейс.

В таблице представлены прогнозируемые данные по объемам продаж компании на следующий год. Динамика соответствует предыдущим годам и демонстрирует сильную сезонную вариацию. Годовой спрос (в денежном выражении) -$130 Млн. При этом, различие спроса по месяцам варьирует более, чем вдвое: от $15,8М в ноябре, до $7М – в июня.

	Рабочих дней	Прогноз спроса	Рабочих дней (нарастающим	Спрос (нарастающим

		($Млн.)	итогом)	итогом)
Январь	20	7.6	20	7.6
Февраль	21	8.4	41	16.0
Март	23	10.2	64	26.2
Апрель	20	9.0	84	35.2
Май	22	11.8	106	47.0
Июнь	22	7.0	128	54.0
Июль	10	8.6	138	62.6
Август	23	12.6	161	75.2
Сентябрь	20	14.4	181	89.6
Октябрь	22	12.8	203	102.4
Ноябрь	20	15.8	223	118.2
Декабрь	20	11.8	243	130.0

В таблице также показано количество рабочих дней в каждом месяце. Видно, что это количество варьирует очень слабо, за исключением июля, когда все производственные мощности компании останавливаются, а рабочих отправляют в отпуск на три недели. Это означает, что количество продукции, которое компания может произвести в обычный месяц, примерно постоянно.

Как в сложившихся условиях обеспечить удовлетворение столь сильно меняющегося спроса?

Менеджер производственного отдела рассматривает различные стратегии поведения в этой ситуации.

Первая стратегия состоит в том, чтобы накапливать запасы продукции на складе в периоды низкого спроса и использовать их в периоды высокого спроса.

Вторая стратегия состоит в том, чтобы регулировать численность рабочих в соответствии с колебаниями спроса на продукцию компании: нанимать дополнительно рабочих в периоды возрастания производственной загрузки и увольнять их в периоды спада.

Существует также третья стратегия - введение сверхурочной работы для уже имеющихся на производстве рабочих в пики производственной загрузки и перевод рабочих на неполный рабочий день (с частичной оплатой) в периоды спада.

Возможны различные комбинации этих стратегий.

Таким образом, основная задача менеджмента производственного отдела состоит в том, чтобы найти и реализовать такой план организации работ на предстоящий год, который бы обеспечивал безусловное выполнение заказов и минимизировал издержки. При этом необходимо рассмотреть следующие компоненты издержек:

- издержки хранения;
- издержки, связанные с введением сверхурочной работы и частичной занятости;
- издержки, связанные с увольнением сотрудников и наймом новых рабочих.

Финансовый отдел представил следующие данные по возникновению возможных издержек в раках реализации отдельных стратегий:

стоимость найма новых рабочих	$ 200/ на одного рабочего
затраты на увольнение	$ 500/ на одного рабочего
нормальная зарплата	$ 5/ в час

оплата сверхурочных	плюс 50% к норме.
оплата времени, когда рабочий незанят	$ 3/ в час
издержки хранения	2%/ в месяц от стоимости остатка на складе на начало месяца.

Рабочий день (без сверхурочных и частично незанятого времени) длится 8 часов. Организация использует, так называемый, «плановый коэффициент» для соотнесения спроса (выраженного в денежных единицах) и производственных возможностей (выраженных во временных единицах). Опыт и финансовая отчетность показывают, что за 1 человеко-час рабочего времени производится продукции на $30 в отпускных ценах. Предполагается, что на складе нет запасов в начале года и что в конце года запасы должны также равняться нулю. Количество рабочих в начале года – 1583. Увольнение и новый набор рабочих происходят в начале месяца; отгрузка продукции – в конце.

Необходимо обосновать выбор проекта с учётом предложенных вариантов стратегий.

Тема 3 «Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта»

Опрос

Понятие и элементы планирования проекта.
Сводный план проекта.
Управление предметной областью проекта.
Декомпозиция работ проекта.
Определение перечня и последовательности работ.
Типы и методы построения сетевых диаграмм.
Виды и зависимости связей между работами.
Оценка продолжительности работ.
Виды и характеристики ресурсов.
Типы планирования.
Лист ресурсов. Выравнивание ресурсов.
Мониторинг исполнения расписания проекта.

Задание 3.1.

Фирма, занимающаяся промышленным ловом рыбы, нуждается в закупках горючего. Ежемесячные потребности рыболовецкой флотилии в дизельном топливе (в тоннах) представлены в таблице.

Месяц	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Спрос	100	500	800	1000	600	1000	1000	800	700	500	400	400

Стоимость тонны горючего - $200, а издержки хранения, рассчитанные по внутренней норме доходности фирмы, составляют $15 в месяц на каждую тонну. Новый заказ на поставку горючего влечет за собой издержки в размере $20000, не зависящие, при тех масштабах закупок, которые осуществляет фирма, от объема поставки.

1. Составьте план закупок горючего на год так, чтобы минимизировать общие издержки хранения и запуска. Какова будет сумма издержек?
2. Сравните оптимальные издержки с вариантами закупки всего годового запаса горючего либо сразу (в январе), либо ежемесячно.

3. Финансовый отдел требует не производить закупки горючего в августе, в связи с приходящимися на этот месяц большими выплатами. Изменит ли это требование план закупок? Как изменятся общие издержки?

Задание 3.2.

Компания заключила контракт на производство партии станков, которые должны быть использованы для производства определенного типа деталей. Ниже приведена таблица предшествования, где перечислены операции, которые необходимо выполнить в процессе разработки и производства этих станков.

Код операции	Описание операции	Непосредственно предшествующая операция
A	Составление сметы затрат проекта	-
B	Согласование сметы затрат	A
C	Покупка собственного оборудования	B
D	Подготовка конструкторской документации	B
E	Строительство цеха	D
F	Монтаж оборудования	C, E
G	Испытания оборудования	F
H	Определение типа модели	D
I	Проектирование внешнего корпуса	D
J	Создание внешнего корпуса	H, I
K	Конечная сборка	G, J
L	Контрольная проверка	K

Необходимо построить сетевые графы проекта.

Тема 4 «Управление стоимостью и финансированием проекта»

Опрос

Определение доходности проекта.
Смета проекта. Виды смет и стадии проекта.
Бюджет проекта. Виды бюджетов и стадии проектов.

Задание.

В таблице приведены данные о крупных стадиях кампании продвижения нового продукта фирмы на рынок.

Стадия	Предшественник	Продолжительность (недель)	Затраты (у.е.)
A	-	6	24
B	***A***	4	30
C	***A***	3	15
D	***B***	3	54
E	***B***,***C***	10	90
F	***D***,***E***	2	30
G	***F***	6	135
H	***B***	6	45
I	***F***,***H***	8	105

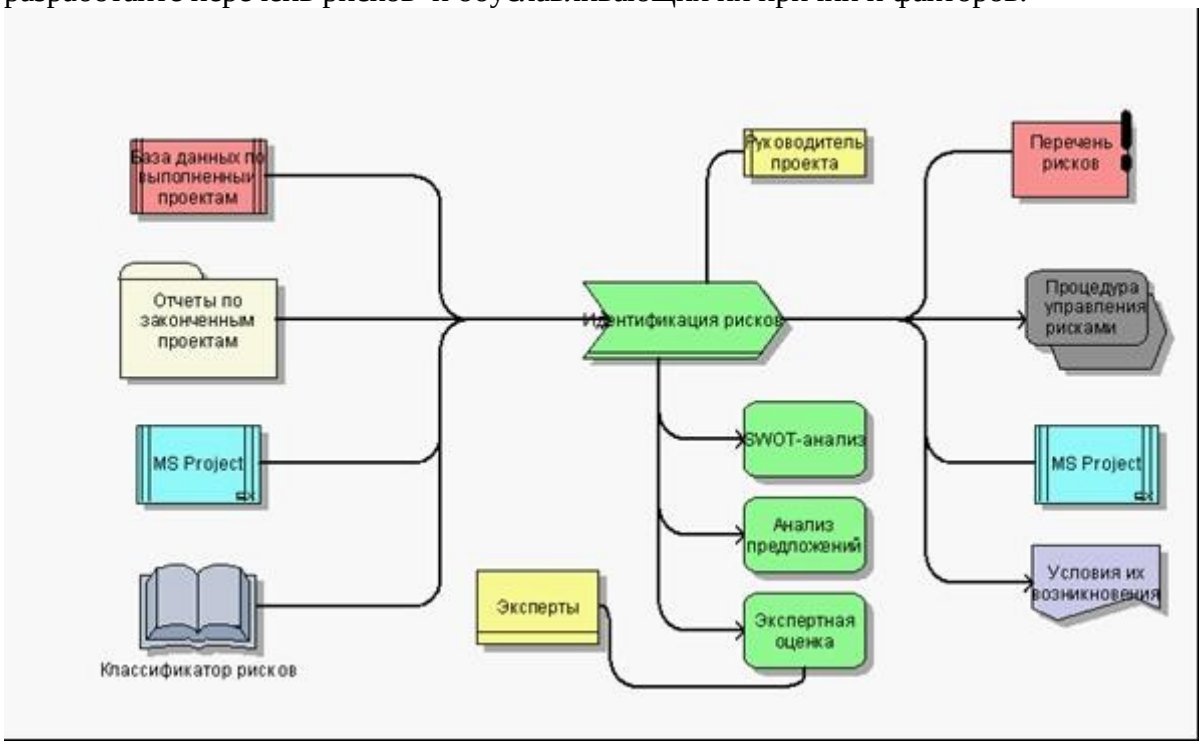
Каков минимальный срок окончания проекта?
Определите стоимость проекта.

Тема 5 «Управление рисками проекта»

Опрос
Категория риска в проекте. План управления рисками.
Идентификация рисков.
Методы управления рисками. Контроль реагирования на риски в проекте.

Кейс

На основании схемы процедур идентификации рисков планируемых проектов разработайте перечень рисков и обуславливающих их причин и факторов.



Тема 6 «Управление человеческими ресурсами проекта»
Опрос
Организационная структура проекта.
Матрица ответственности проекта. Алгоритм делегирования полномочий.
Стили руководства в проекте.
Управление конфликтами в проекте.
Управление коммуникациями в проекте.
Структура, документы и другие средства коммуникации проекта. План коммуникации проекта.

Задание.

Сформируйте, пожалуйста, кадровый план по выбранному вами варианту проекта. Возможные выполняемые в проекте роли: руководитель проекта, руководитель команды, бизнес-аналитик, разработчик, технические исполнители, тестировщик и др.

Тема 7 «Управление качеством проекта»

Опрос
Категория и процессы управления качеством.

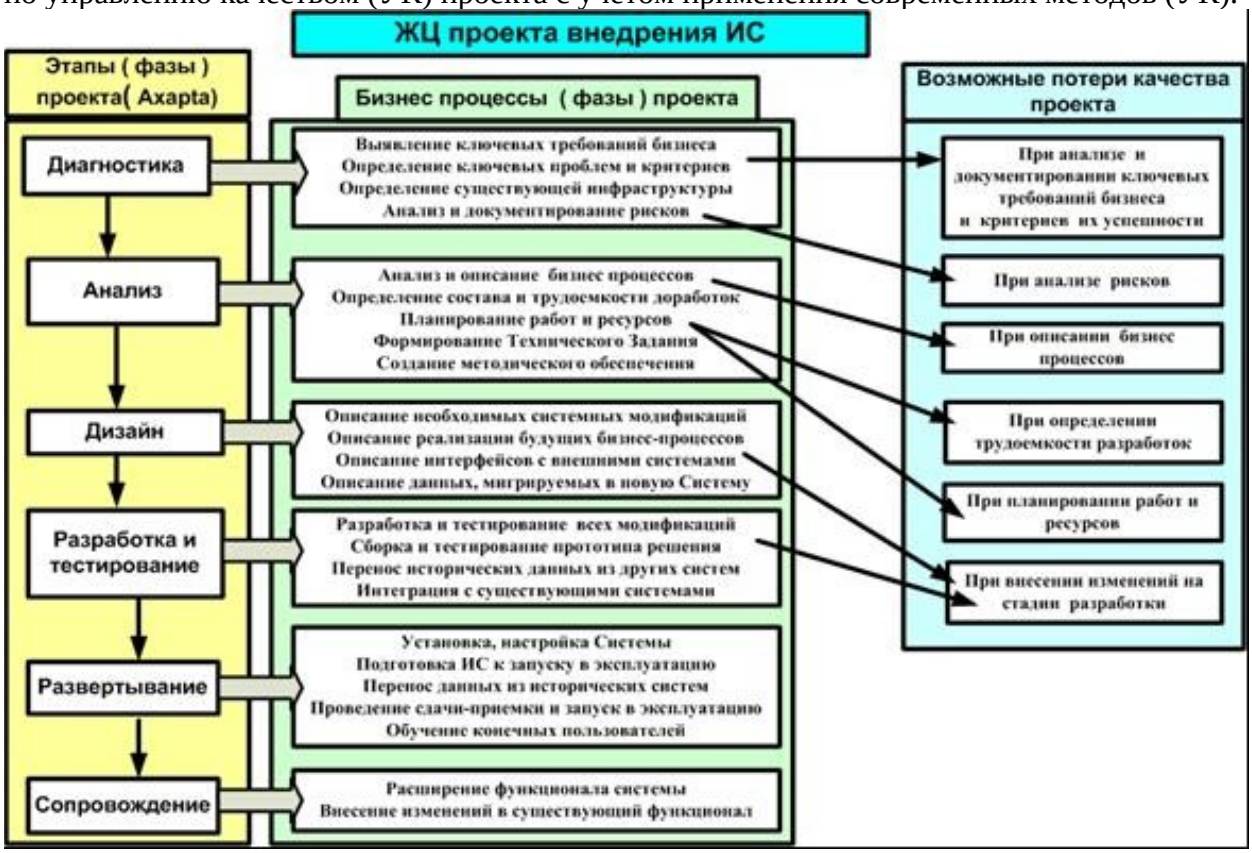
Подходы к управлению качеством в проекте. Подход Э. Деминга. Тотальное управление качеством. 6 сигм. Бережливое производство.

Статистические методы в управлении качеством.

Стоимость качества.

Кейс

На основании типового жизненного цикла проекта внедрения информационной системы и процессов, при которых возможны потери качества разработайте мероприятия по управлению качеством (УК) проекта с учётом применения современных методов (УК).



Тема 8. Управление закупками и контрактами.

Опрос

Организация и подготовка контрактов в проекте.

Процессы управления контрактами.

Планирование контрактов.

Принципы взаимоотношений с подрядчиками.

Задание.

Строительная фирма использует большое количество материалов для кровельных работ (около 35 000 кв. м в год). При небольших закупках, например, на одну кровлю (~ 150 кв. м.), один метр материалов стоит $10.2. При заказе 900 кв. м и более цена 1 кв. м снижается на $0.5. При крупных заказах свыше 3000 кв. м скидка составляет уже 7.5% . В случае заказа партии в 8000 кв. м дилер устанавливает цену в $9.3 за кв. м, т.к. это количество составляет ровно 1 контейнер и дилеру не приходится самому формировать заказ. Издержки по оформлению заказа и его доставке составляют $500. Средний доход по рублевым вкладам в регионе составляет 8%. В сложившихся для фирмы условиях перенос закупок на следующий год нежелателен.

1. Какой план заказов Вы бы предложили в этой ситуации?

2. Каковы были бы издержки в этом случае?

Тема 9. Контроль и завершение проекта.

Опрос

Принципы построения системы контроля в проекте. Точки контроля проекта. Традиционный контроль стоимости.

Метод освоенного объёма.

Традиционное прогнозирование затрат. Прогнозирование по методу освоенного объёма.

Управление изменениями проекта. Система управления изменениями.

Завершение проекта. Административное завершение проекта

Задание.

Реализуется отдельный проект, целью которого является реализация образовательной программы для населения. Проект должны реализовывать пять команд тренеров. Эти люди должны получить специальный инструктаж. Необходимо подготовить два типа материалов: (1) для обучения тренеров и (2) для раздачи на занятиях населению. Необходимо также обеспечить прибытие квалифицированных преподавателей для проведения обучения тренеров, а также собрать и разместить участников тренинга. Перечень основных видов работ и необходимые для его реализации ресурсы представлены в таблице.

	Работа	Предшествующий этап	Время (дней)	Кол-во работников
A	Определить преподавателей и их расписание		5	2
B	Организовать транспорт		7	3
C	Определить и собрать учебные материалы		5	2
D	Обеспечить размещение участников	***A***	3	1
E	Определить состав команд	***A***	7	4
F	Доставить команды в Центр	***B***,***E***	2	1
G	Доставить преподавателей в Центр	***A***, ***B***	3	2
H	Напечатать учебные материалы для программы	***C***	10	6
I	Доставить материалы программы	***H***	7	3
J	Провести тренинг команд	***D***,***F***,***G***,***I***	15	0
K	Командам провести пропаганду и тренинг населения в выделенных районах	***J***	30	0

Требуемая продолжительность проекта - 60 рабочих дней. Общая продолжительность работ при последовательном их выполнении. 94 дня. Организатор проекта может увеличить бюджет проекта на 2500$ для ускорения сроков его реализации. Команда проекта определила на сколько максимально может быть сокращена каждая стадия и сколько это должно стоить. Эти цифры (вместе с нормальной длительностью и нормальной стоимостью) для каждой стадии приведены во второй таблице.

Стоимость работ

		Норма		Минимум		Сокращения одного дня
	Работа	Время	$	Время	$	$
A	Определить преподавателей и их расписание	5	400	2	700	100
B	Организовать транспорт	7	1000	4	1450	150
C	Определить и собрать учебные материалы	5	400	3	500	50
D	Обеспечить размещение участников	3	2500	1	3000	250
E	Определить состав команд	7	400	4	850	150
F	Доставить команды в Центр	2	1000	1	2000	1000
G	Доставить преподавателей в Центр	3	1500	2	2000	500
H	Напечатать учебные материалы для программы	10	3000	6	4000	200
I	Доставить материалы программы	7	200	2	600	80
J	Провести тренинг команд	15	5000	10	7000	400
K	Командам провести пропаганду и тренинг населения в выделенных районах	30	10000	20	14000	400

1. Сколько времени требуется для выполнения проекта, если не принимать во внимание ограниченность трудовых ресурсов?
2. Выберите оптимальный способ перепланирования данного проекта с целью разгрузки перегруженных трудовых ресурсов. Какова длительность проекта?
3. Что нужно сделать, чтобы выполнить проект в срок? Сколько это стоит?

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление проектами» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции УК-2/1, ПКр – 3/2 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков управления проектами – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Управление проектами».

1. Категория «управление проектами»: стандартизированный подход. Проектно-ориентированное управление.
2. Классификация проектов.
3. Классификация целей проекта и участников проекта. Критерии успеха и неудач проекта.

4. Жизненный цикл проекта. Процесс управления жизненным циклом проекта.
5. Участники проекта. Отбор руководителя проекта. Управляющий проектом.
6. Окружение проекта. Заинтересованные стороны. Управление взаимодействием со стейкхолдерами. Матрица стейкхолдеров.
7. Информационные технологии в управлении проектами.
8. Понятие, цели, задачи проектного анализа. Структура проектного анализа. Виды проектного анализа.
9. Показатели экономической эффективности проекта.
10. Сущность инициации проекта. Основные действия и результаты инициации проекта. Основные документы инициации проекта.
11. Отбор проектов. Метод Кано. Обоснование проекта.
12. Устав проекта. Бизнес-план проекта. План по вехам проекта.
13. Категория «планирование проекта». Элементы планирования проекта. Сводный план проекта.
14. Управление предметной областью проекта.
15. Структурная декомпозиция работ. Основные виды WBS.
16. Методы определения перечня работ. Определение последовательности работ.
17. Метод построения диаграмм предшествования.
18. Сетевой график. Метод построения сетевых моделей. Метод критического пути. Диаграмма Ганта.
19. Виды связей между работами. Определение зависимостей/ связей в проекте.
20. Оценка продолжительности работ в проекте.
21. Виды и характеристики ресурсов проекта.
22. Лист ресурсов и выравнивание ресурсов.
23. Мониторинг исполнения расписания проекта.
24. Определение доходности проекта.
25. Виды смет и стадии проекта.
26. Бюджет проекта. Виды бюджета и стадии проекта.
27. Проектные риски.
28. План управления рисками.
29. Идентификация рисков.
30. План управления рисками.
31. Методы и показатели оценки рисков в проекте.
32. Методы управления рисками в проекте. Резервирование при управлении рисками. Контроль реагирования на риски.
33. Структура раздела «Управление человеческими ресурсами» в проекте.
34. Организационные структуры проекта.
35. Матрица ответственности проекта. Групповая динамика. Алгоритм делегирования полномочий.
36. Стили руководства в проекте. Управление конфликтами в проекте.
37. Управление коммуникациями в проекте.
38. Процессы управления качеством в проекте. Стоимость качества.
39. Подход Э. Деминга в управлении качеством проекта.
40. Тотальное управление качеством.
41. 6 сигм.
42. Бережливое производство.
43. Статистические методы у в управлении качеством.
44. Управление закупками в проекте.
45. Системы контроля реализации проекта.
46. Контроль стоимости проекта: традиционный, метод освоенного объёма.

47. Прогнозирование по методу освоенного объёма.
48. Управление изменениями в проекте.
49. Завершение проекта.
50. Международные стандарты управления проектами: PMBOK, IPMA, OPM3, ISO. Национальные и корпоративные стандарты управления проектами.

Тест по дисциплине «Управление проектами»

1. Определение сущности проекта в соответствии с требованиями Института управления проектами (PMI):
1) целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги;
2) временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов;
3) отдельное предприятие с определёнными целями, включающими требования по времени, стоимости и качеству результата.

2. Определите виды проектов по функциональным и предметным областям:
1) организационные, производственные, маркетинговые, IT – проекты;
2) монофункциональные, кросс-функциональные;
3) мелкие, средние, крупные.

3. Что из перечисленного относится к традиционным критериям успеха и неудач проекта:
1) привлечение нового сегмента потенциальных клиентов;
2) работа принята заказчиком;
3) повысилась лояльность существующих клиентов.

4. Что из перечисленного относится к вторичным критериям успеха и неудач проекта:
1) проект выполнен в рамках бюджета;
2) заключены выгодные контракты;
3) качество обеспечено согласно спецификаций?

5. Фаза проекта – это:
1) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;
2) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается цель проекта;
3) набор последовательных работ проекта.

6. На какой из стадий процесса управления проектом осуществляется оценка возможных корректирующих действий:
1) инициация проекта;
2) завершение проекта;
3) анализ и регулирование выполнения проекта?

7. На каком из этапов жизненного цикла проекта трудозатраты составляют в среднем 20% от общей их величины:
1) разработка проекта;

2) ликвидация проекта;
3) прединвестиционная фаза проекта?

8. Окружение проекта – это:
1) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;
2) среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта;
3) юридические лица, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.
9. Целью коммерческого анализа проекта является:
1) сопоставление полученных результатов по проекту с затратами на его реализацию и оценка эффективности проекта;
2) формирование рабочей (в том числе, проектно-сметной документации), оценка технической реализуемости и инновационного потенциала проекта;
3) проведение всестороннего маркетингового исследования проекта, оценка деятельности конкурентов, определение потребности в ресурсах, поставщиков и контрагентов.

10. Что из перечисленного не относится к основным документам инициации проекта:
1) концепция проекта;
2) устав проекта;
3) приказ о запуске проекта;
4) приказ о завершении проекта?

11. Что из перечисленного относится к специальным характеристикам проекта:
1) сроки реализации;
2) доступность ресурсов;
3) затраты на реализацию;
4) период окупаемости?

12. Устав проекта – это:
1) документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта;
2) подробный, чётко структурированный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить в ходе проекта, способы достижения целей проекта и технико-экономические показатели проекта в результате их достижения;
3) документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить в ходе проекта, а также способы их достижения.

13. Структура сводного плана проекта: WBS, расписание, бюджет, план управления стоимостью проекта, ресурсный план, план персонала, матрица ответственности, план коммуникаций. В представленном перечне указаны все составляющие сводного плана проекта?
1) все;
2) отсутствуют план управления качеством, план по рискам;
3) отсутствуют план поставок, план управления качеством, план по рискам.

14. При построении какого вида WBS в основном используются для определения названия пакетов работ и отдельных работ названия функциональных подразделений организации:
1) организационная;
2) функциональная;
3) продуктовая?

15. Метод построения сетевых диаграмм, в которых работы представлены «вершинами», а также связаны между собой зависимостями в порядке предшествования:
1) ADM;
2) PDM;
3) сетевой график.

16. Метод сетевого планирования, используемый для определения продолжительности проекта путём анализа того, какая последовательность работ имеет наименьшую величину резервов времени:
1) диаграмма Ганта;
2) ADM;
3) CPM.

17. Основные типы планирования ресурсов проекта:
1) от длительностей работ, от объёма работ, от имеющихся ресурсов;
2) от длительностей работ, от объёма работ;
3) от длительностей работ, от объёма работ, от структуры работ.

18. Для какого из перечисленных видов смет проекта допустима погрешность 10-15%:
1) предварительная;
2) первичная;
3) приближённая?

19. Подготовка плана финансирования проекта является основным назначением сметы:
1) приближённой;
2) сводной;
3) факторной.

20. На какой стадии проекта разрабатывается факторная смета:
1) исследование инвестиционных возможностей;
2) начальная стадия рабочего проектирования;
3) бизнес-план?

21. Для какого вида бюджета проекта допустимая погрешность составляет в среднем 5-8%:
1) предварительный бюджет;
2) базовый бюджет;
3) текущий бюджет?

22. Основным назначением текущего бюджета является:
1) ограничение использования ресурсов;

2) отражение отклонений от плана и их корректировка;
3) планирование привлечения финансовых средств.

23. На какой стадии проекта формируется предварительный бюджет:
1) реализация проекта;
2) разработка рабочей документации;
3) обоснование инвестиций?

24. Идентификация рисков – это:
1) определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик;
2) документ – концепция по управлению рисками проекта;
3) мероприятия по выявлению статуса риска и контроль действий, предпринятых для его снижения.

25. Декомпозиция организационной структуры проекта – это:
1) структурная декомпозиция организации проекта, предназначенная для соотнесения пакетов работ с организационными единицами;
2) соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта;
3) соответствующая проекту временная организационная структура, создаваемая для успешного достижения целей проекта.

26. Матрица ответственности проекта – это:
1) структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта структурную декомпозицию работ;
2) структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта структурную декомпозицию работ для назначения ответственных за каждую работу;
3) ***структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта структурную декомпозицию работ для назначения ответственных за каждую работу и части проекта.***

27. Непрерывный цикл совершенствования характерен для:
1) подхода Э. Деминга;
2) системы бережливого производства;
3) системы тотального управления качеством.

28. Какое утверждение характерно для метода тотального управления качеством (TQM):
1) качество – самостоятельная функция управления, неотъемлемый элемент проекта в целом;
2) качество – не самостоятельная функция управления, а неотъемлемый элемент проекта в целом;
3) качество – первичная функция управления проектом в целом?

29. Какая последовательность этапов используется при реализации проектов по методике 6 сигм:
1) DMAIC – define, measure, analyze, improve, control;
2) DAMIC – define, analyze, measure, improve, control;
3) DAMCI – define, analyze, measure, control, improve?

30. По какой формуле определяется отклонение стоимости проекта:
1) EV (earned value) +AC (actual cost);
2) EV (earned value) –PV (planned value);
3) EV(earned value) -AC (actual cost)?

31. По какой формуле определяется отклонение от расписания проекта:
1) EV (earned value)+AC (actual cost);
2) EV(earned value) -PV(planned value);
3) EV (earned value) -AC (actual cost)?

32. Формула определения индекса выполнения бюджета проекта:
1) EV (earned value) +AC (actual cost);
2) EV(earned value) /PV (planned value)***;***
3) EV(earned value) /AC (actual cost)?

33. Формула определения индекса выполнения календарного плана проекта:
1) EV (earned value) +AC(actual cost) ;
2) EV(earned value)/PV (planned value);
3) EV (earned value)/AC (actual cost)?

34. Определите, пожалуйста, какой из перечисленных документов не относится к основным документам инициации проекта:
1) маркетинговое обоснование;
2) текущий бюджет проекта;
3) план по вехам.

35. Определите, пожалуйста, какой из перечисленных документов не относится к основным документам инициации проекта:
1) технико-экономическое обоснование;
2) бюджет по завершению проекта;
3) презентация проекта.

36. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к общим:
1) затраты на реализацию проекта;
2) прибыль на инвестиционный капитал;
3) соотношение затрат и выгод?
37. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к общим:
1) соотношение затрат и выгод по проекту;
2) прибыль на инвестиционный капитал;
3) ***доступность ресурсов***?

38. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к общим:
1) соотношение затрат и выгод по проекту;
2) прибыль на инвестиционный капитал;
3) ***уровень риска по проекту***?

39. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к специальным:
1) сроки реализации проекта;

2) прибыль на инвестиционный капитал;
3) уровень риска по проекту?

40. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к специальным:
1) сроки реализации проекта;
2) чистая приведённая стоимость по проекту;
3) качество работ по проекту?

41. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к специальным:
1) сроки реализации проекта;
2) доступность ресурсов проекта;
3) расширение доли рынка?

42. Целью обоснования проекта является:
1) создание у команды проекта и всех заинтересованных сторон единого понимания того, какой продукт, работа, услуга будут созданы в ходе реализации проекта и какие процессы будут использованы для производства;
2) формирование у команды проекта общего представления о его результатах;
3) создание у команды проекта и всех заинтересованных сторон единого понимания того, какой продукт, работа, услуга будут созданы в ходе реализации проекта.

43. Устав проекта - это:
1) подробный, четко структурированный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить в ходе проекта, способы достижения целей проекта и технико-экономические показатели проекта в результате их достижения;
2) документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить в ходе проекта, способы достижения целей проекта;
3) документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта.

44. Основные составляющие плана по вехам:
1) описание вехи, дата вехи, документ;
2) описание вехи, интервал жизненного цикла проекта, документ;
3) описание вехи, этап жизненного цикла, бюджет проекта.

45. Управление предметной областью проекта (SCOPE):
1) раздел управления проектами, включающий в себя основные этапы жизненного цикла проекта;
2) раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения того, чтобы в проект были включены все требуемые работы и только те работы, которые необходимы для успешного завершения проекта;
3) раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения того, чтобы в проект были включены все требуемые работы.

46. Для построения «функциональной» WBS выбираются элементы:
1) продукции продукта, его материальные результаты;
2) операций технологического цикл производства продукции проекта;
3) организационной структуры или организационной схемы предприятия.

47. Для построения «продуктовой» WBS выбираются элементы:
1) продукции продукта, его материальные результаты;
2) операций технологического цикл производства продукции проекта;
3) организационной структуры или организационной схемы предприятия.

48. Для построения «организационной» WBS выбираются элементы:
1) продукции продукта, его материальные результаты;
2) операций технологического цикл производства продукции проекта;
3) организационной структуры или организационной схемы предприятия.

49. Метод «набегающей волны» – это:
1) вид планирования способом последовательной разработки, при котором работа, которая должна быть выполнена в ближайшей перспективе, планируется в деталях на низшем уровне WBS (ИСР), а работа в отдаленном будущем планируется на более высоком уровне WBS (ИСР);
2) вид планирования, при котором работа, которая должна быть выполнена в ближайшей перспективе, планируется в деталях на низшем уровне WBS (ИСР), а работа в отдаленном будущем планируется на более высоком уровне WBS (ИСР);
3) вид планирования способом последовательной разработки, при котором работа, которая должна быть выполнена в ближайшей перспективе, планируется на высоком уровне WBS (ИСР), а работа в отдаленном будущем планируется на более низком уровне WBS (ИСР).

50. Метод построения диаграмм предшествования (Precedence Diagramming Method (PDM) – это сеть типа:
1) работа – вершина;
2) вершина – работа;
3) вершина – событие.

51. Метод построения сетевых моделей (Arrow Diagramming Method (ADM)) – это сеть типа:
1) работа – вершина;
2) вершина – работа;
3) вершина – событие.

52. При расчёте критического пути:
1) Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляют с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта (обычно даты раннего завершения проекта, вычисленной путем прямого прохода по сети).
2) Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляют с помощью прямого прохода, начиная от установленной даты начала проекта.
3) Сроки вычисляют с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта.

53. При расчёте критического пути:
4) Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляют с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта (обычно даты раннего завершения проекта, вычисленной путем прямого прохода по сети).

5) Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляют с помощью прямого прохода, начиная от установленной даты начала проекта.
6) Сроки вычисляют с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта.

54. Связь типа «конец-начало» в проекте означает, что:

1) работа - последователь может начаться только после того как начнется работа-предшественник;
2) ***работа - последователь может начаться только после окончания работы-предшественника;***
3) работа - последователь может завершиться только после того как завершится работа-предшественник.

55. Связь типа «начало-конец» в проекте означает, что:

1) работа - последователь может начаться только после того как начнется работа-предшественник;
2) ***работа - последователь может завершиться только после того как начнется работа-предшественник***
3) работа - последователь может завершиться только после того как завершится работа-предшественник.

56. Связь типа «конец-конец» в проекте означает, что:

1) работа - последователь может начаться только после того как начнется работа-предшественник;
2) работа - последователь может завершиться только после того как начнется работа-предшественник;
3) ***работа - последователь может завершиться только после того как завершится работа-предшественник.***

57. Мониторинг исполнения расписания проекта – это:

1) ***процесс отслеживания, проверки и регулирования исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом;***
2) это процесс регулирования исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом;
3) это процесс проверки и регулирования исполнения для достижения целей исполнения.

58. Бюджет проекта – это:

1) документ, представляющий собой график планируемых расходов, распределенных по статьям в рамках проекта;
2) ***директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта;***
3) документ, представляющий собой график планируемых доходов, распределенных по статьям в рамках проекта.

59. Смета проекта – это:

1) документ, представляющий собой график планируемых расходов, распределенных по статьям в рамках проекта;
2) директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта;

3) ***список затрат проекта, разбитых по статьям***.

60. Оценка жизнеспособности проекта осуществляется в рамках подготовки:

1) сводной сметы проекта;
2) приближённой сметы проекта;
3) ***предварительной сметы проекта.***

61. На какой стадии проекта осуществляется подготовка плана финансирования проекта:

1) ***начальная стадия рабочего проектирования;***
2) разработка рабочего проекта;
3) бизнес-план.

62. На какой стадии проекта, как правило, реализуются основные процессы ценообразования:

1) начальная стадия рабочего проектирования;
2) ***разработка рабочего проекта;***
3) бизнес-план.

63. Основное назначение базового бюджета проекта:

1) отражение отклонений от плана и их корректировка;
2) управление стоимостью (учёт и контроль);
3) ***ограничение использования ресурсов.***

64. Основное назначение бюджета по завершению проекта:

1) отражение отклонений от плана и их корректировка;
2) ***управление стоимостью (учёт и контроль);***
3) ограничение использования ресурсов.

65. Основное назначение текущего бюджета проекта:

1) ***отражение отклонений от плана и их корректировка;***
2) управление стоимостью (учёт и контроль);
3) ограничение использования ресурсов.

66. Цель идентификации рисков проекта:

1) ***получить максимально полный список рисков проекта, включающий их описания, причины и условия возникновения;***
2) сформировать перечень рисков без обоснования факторов и причин их возникновения;
3) сформировать перечень рисков без проведения их качественной и количественной оценки***.***

67. Качественная оценка рисков - это:

1) ***определение факторов и причин их возникновения;***
2) расчёт потерь от воздействия риска;
3) расчёт вероятности возникновения риска.

68. Резерв на управление/возможные потери (Contingency Reserve), в основном, создается для:

1) ***управления известными рисками;***

2) покрытия рисков, которые невозможно предсказать;
3) покрытия всех рисков.

69. Резерв руководства (Management Reserve), в основном, создается для:
1) управления известными рисками;
2) покрытия рисков, которые невозможно предсказать;
3) покрытия всех рисков.

70. Основные стадии групповой динамики в проекте:
1) знакомство, внутригрупповой конфликт, работоспособность, достижение цели, завершение работы, перезапуск, групповой динамики;
2) знакомство, работоспособность, достижение цели, завершение работы, перезапуск, групповой динамики;
3) знакомство, внутригрупповой конфликт, работоспособность, завершение работы, перезапуск, групповой динамики.

71. Сущность консультативно-демократического стиля руководства в проекте:
1) совместное обсуждение и принятие решений (вовлечение);
2) делегирование полномочий;
3) принятие решений руководителем с последующий диалогом и обсуждением (поддержка).

72. Сущность вовлечёно-демократического стиля руководства в проекте:
1) совместное обсуждение и принятие решений;
2) ***делегирование полномочий;***
3) принятие решений руководителем с последующий диалогом и обсуждением (поддержка).

73. В основе какого метода управления качеством проекта лежит концепция оптимизации процессов, которые не приносят добавленной ценности потребителям, или уменьшают ее:
1) 6 сигм;
2) бережливое производство;
3) тотальное управление качеством.

74. Документирование требований к продукту и определение потенциальных поставщиков – это:
1) планирование заявок;
2) закрытие контрактов;
3) администрирование контрактов.

75. По какой формуле осуществляется оценка конечной стоимости проекта (где, AC – фактическая стоимость выполненных работ; BAC - плановый (исходный) бюджет по завершении проекта; CPI – индекс освоения затрат; EV – освоенный объем, плановая (бюджетная) стоимость выполненных работ):
1) EAC = (AC + (BAC – EV)/CPI);
2) EAC = (AC - (BAC + EV)/CPI);
3) EAC = (AC /(BAC – EV)CPI)?

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 5 лет.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	40000	40
2	45000	42
3	50000	44
4	40000	46
5	30000	48

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования, с помощью которого можно сократить уровень средних переменных издержек на 10% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 900 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 5 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 90 тыс. руб.

Задание 2.

Ниже приведена таблица предшествования, где перечислены операции, которые необходимо выполнить в процессе реализации проекта.

Код операции	Непосредственно предшествующая операция
A	-
B	A
C	B
D	B
E	D
F	C, E
G	E
H	D
I	D
J	H, I
K	G, J
L	K

Необходимо построить сетевые графы проекта.

Задание 3.

В таблице приведены данные о крупных стадиях кампании продвижения нового продукта фирмы на рынок.

Стадия	Предшественник	Продолжительность (недель)	Затраты (у.е.)
A	-	6	24
B	***A***	4	30
C	***A***	3	15
D	***B***	3	54
E	***B,C***	10	90
F	***D,E***	2	30
G	***F***	6	135

H	***B***	6	45
I	***F*,*H***	8	105

Каков минимальный срок окончания проекта?

Определите стоимость проекта.

Задание 4.

На основании данных таблицы постройте сетевой граф и определите минимальную продолжительность проекта.

	Предшествующий этап	Время (дней)
A		5
B		7
C		5
D	***A***	3
E	***A***	7
F	***B*,*E***	2
G	***A*, *B***	3
H	***C***	10
I	***H***	7
J	***D*,*F*,*G*,*I***	15
K	***J***	30

Задание 5.

На основании данных таблицы постройте сетевой граф и определите минимальную продолжительность проекта.

	Предшествующий этап	Время (дней)
A		5
B		7
C		5
D	***A***	3
E	***A***	7
F	***B*,*E***	8
G	***B***	3
H	***C*, *D***	10
I	***H***	7
J	***D*,*F***	15
K	***J***	20

Задание 6.

Определите конечную стоимость проекта, если известны следующие данные: бюджет по завершении проекта составил 22,6 млн руб., индекс освоения затрат равен 0,8,

фактическая стоимость выполненных работ составила 16 млн руб.

Задание 7.

Определите конечную стоимость проекта, если известны следующие данные: бюджет по завершении проекта составил 22,6 млн руб., индекс освоения затрат равен 0,8, стоимость освоенного объёма составила 16 млн руб.

Задание 8.

Определите индексы выполнения календарного плана и бюджета на основании следующих данных: величина фактической стоимости выполненных работ по проекту равна 36 млн рублей, плановая (бюджетная) стоимость запланированных работ составляет 34 млн рублей, плановая бюджетная стоимость выполненных работ 35 млн рублей.

Задание 9.

Определите индексы выполнения календарного плана и бюджета на основании следующих данных: величина фактической стоимости выполненных работ по проекту равна 16 млн рублей, плановая (бюджетная) стоимость запланированных работ составляет 14 млн рублей, плановая бюджетная стоимость выполненных работ 15 млн рублей.

Задание 10.

Определите величину отклонения от расписания и отклонение по стоимости проекта. Если фактическая стоимость выполненных работ по проекту равна 18 млн рублей, плановая (бюджетная) стоимость запланированных работ составляет 14 млн рублей, плановая бюджетная стоимость выполненных работ 15 млн рублей.

Шкала оценивания устных ответов на экзамеене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами

Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5.Методические указания для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять

планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;

- воспитывающую;

- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Основные категории управления проектами. Проектный анализ.

Рассмотрите, пожалуйста, примеры применения проектного подхода в вашей практической деятельности.

Тема 2. Инициация проекта

Выберите, пожалуйста, три проекта и проведите их сравнительный анализ с точки зрения возможностей потенциального инвестирования.

Тема 3. Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта.

Подготовьте, пожалуйста, иерархическую структуру работ по отдельному выбранному вами варианту проекта.

Тема 4. Управление стоимостью и финансированием проекта

Составьте, пожалуйста, смету (бюджет)отдельного вида проекта

Тема 5. Управление рисками проекта

Проведите, пожалуйста, идентификацию рисков по отдельному выбранному вами варианту проекта.

Тема 6. Управление человеческими ресурсами проекта

Сформируйте, пожалуйста, кадровый план по выбранному вами варианту проекта. Возможные выполняемые в проекте роли: руководитель проекта, руководитель команды, бизнес-аналитик, разработчик, технические исполнители, тестировщик и др.

Тема 7. Управление качеством проекта

Провести сравнительный анализ следующих подходов УК управлению качеством: Э. Деминга, тотальное управление качеством, 6 сигм, бережливое производство.

Для каких сфер и отраслей деятельности применим какой подход?

Тема 8. Управление закупками и контрактами.

Изучить материалы по следующим темам:
организация и подготовка контрактов в проекте;
процессы управления контрактами;
планирование контрактов;
принципы взаимоотношений с подрядчиками.

Тема 9. Контроль и завершение проекта.

Изучить материалы по следующим темам:
принципы построения системы контроля в проекте; точки контроля проекта;
традиционный контроль стоимости;
управление изменениями проекта; система управления изменениями;
завершение проекта; административное завершение проекта.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература[2]

1. Управление проектами: учебник для вузов/ Е. А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/555760.

2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535573.

3. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов/ А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536083

6.2. Дополнительная литература.

1. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / С. Гегедюш [и др.] ; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/476653 (дата обращения: 24.05.2021).

[2] Литература имеется в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

2. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебное пособие для академического бакалавриата/ А. В. Чекмарев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 424 с. — (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-18522-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535238

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов/ Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.— 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536478

2. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов/ Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/537265

3. Чернышева, А. М. Управление продуктовой политикой: учебник и практикум для вузов/ А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16620-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531385

6.4. Интернет-ресурсы.

1.www.kremlin.ru Президент Российской Федерации

2.www.gov.ru Сервер органов государственной власти Российской Федерации

3.http://www.gov.ru/main/page7.html Федеральное собрание РФ

4.http://www.duma.gov.ru/ Государственная Дума ФС РФ

5.www.vsrf.ru Верховный Суд Российской Федерации

6.www.ksrf.ru Конституционный Суд Российской Федерации

7.http://www.cikrf,ru Центральная избирательная комиссия РФ

6.5. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.consultant.ru Справочная правовая система «КонсультантПлюс» СПС Гарант v.7 - Справочно-Правовая Система Электронная Библиотека Диссертаций Российской государственной библиотеки ЭБД РГБ. Включает полнотекстовые базы данных диссертаций

2. http://diss.rsl.ru

3. www.iqlib.ru Электронная библиотека образовательных и научных изданий Iqlib.

4. http://www.cir.ru Университетская информационная система Россия. УИС РОССИЯ.

5. www.public.ru Интернет-библиотека СМИ

6.6. Стандарты по управлению проектами

1. ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами.

2. ГОСТ Р 54870-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.

3. ГОСТ Р ИСО 21503-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению программой.

4. ГОСТ Р ИСО 15188-2012. Национальный стандарт Российской Федерации.

Принципы управления проектами стандартизации терминологии.

5. ГОСТ Р ИСО 10006-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах.

6. СТО СМК-ПКФ-015-06 Стандарт организации. Система менеджмента качества. Управление разработкой проекта. Применение категорий обеспечения качества в проектах АС.

7. Р 50.1.094-2014. Рекомендации по стандартизации. Менеджмент риска. Идентификация, оценка и обработка риска проекта на предынвестиционном, инвестиционном и эксплуатационном этапах.

8. ГОСТ Р 52806-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент рисков проектов. Общие положения.

9. ГОСТ Р МЭК 61160-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Документальный анализ проекта.

10. ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.

11. ГОСТ Р 56275-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов.

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

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;
- электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop. ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);

3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ

в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

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

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

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