

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП

_____ Л.В. Усачева

«31» __августа _____ 2023_ г.

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой менеджмента

_____ Е.В. Крюкова

«31» __августа _____ 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«Управление проектами»

Составители

**Дергунов В.В., доцент, к.э.н., доцент кафедры
менеджмента;**

**Туктарова А. Н., ассистент кафедры
менеджмента**

Направление подготовки /
специальность

**38.03.04 Государственное и муниципальное
управление**

Направленность (профиль) ОПОП

Общий профиль

Квалификация (степень)

бакалавр

Форма обучения

заочная

Год приёма

2020

Курс

4

Семестр

7

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Управление проектами» являются формирование у слушателей базовых знаний по основным направлениям экономики проектов и процессов их реализации

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

- усвоить основные понятия;
- овладеть методологией управления проектами, в том числе методическими основами рыночного подхода к системе экономики планирования реализации проектов, методами анализа и синтеза управленческих решений, основанных на идеях достижения максимального результата в условиях ограниченности имеющихся ресурсов и способов повышения рентабельности;
- ознакомиться с инструктивными материалами по вопросам управления проектами;
- ознакомиться с основными источниками экономической информации по дисциплине.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Управление проектами» относится к вариативной части Блока 1 учебного плана и осваивается в 7 семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):

- Теория организации;
- Знания: теоретических основ в области методологии и методики управления;
- Умения: _применять на практике полученные знания и навыки
- Навыки: обоснования альтернативных вариантов деятельности предприятия в качестве основы управленческих решений.
- Основы маркетинга;
- Знания: базовых маркетинговых понятий,
- Умения: проводить анализ маркетинговой деятельности,
- Навыки: проведения анализа маркетинговой деятельности.
- Экономика организаций;
- Знания: базовых экономических категорий,
- Умения: проводить анализ экономических показателей,
- Навыки: проведения анализа экономических показателей деятельности предприятия.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- Инновационный менеджмент, Планирование и проектирование организаций.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности:

б) общепрофессиональных (ОПК):

в) профессиональных (ПК):

ПК-7.

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
ПК-2 - способностью разрабатывать, принимать и эффективно исполнять управленческие решения, определять параметры их качества, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры, оценивать соотношение планируемых результатов и затрачиваемых ресурсов, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения, в том числе в рамках бюджетного процесса	Способы разработки управленческих решений, а также инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	разрабатывать, принимать и эффективно исполнять управленческие решения, определять параметры их качества, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры, оценивать соотношение планируемых результатов и затрачиваемых ресурсов, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения, в том числе в рамках бюджетного процесса	Навыками исполнения управленческих решений, определения параметров их качества, выявления отклонений и принятия корректирующих мер
ПК-7 Способен проводить различного рода исследования, в том числе маркетинговые, осуществлять проектную деятельность в области государственного и муниципального управления, и разрабатывать на их основе проекты бюджетов различных уровней, а также мероприятия регулирующего воздействия	Основы проектной деятельности области государственного и муниципального управления	проводить различного рода исследования, в том числе маркетинговые, осуществлять проектную деятельность в области государственного и муниципального управления, и разрабатывать на их основе проекты бюджетов различных уровней, а также мероприятия регулирующего воздействия	Навыками проведения исследований в том числе и маркетинговых, проектной деятельности области государственного и муниципального управления

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 36 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 18 часов – лекции, 18 часов – практические, семинарские занятия и 36 часов – на самостоятельную работу обучающихся).

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)	Самост. работа	Форма текущего контроля успеваемости,
----------------------------------	---------	-----------------------------	----------------	---------------------------------------

		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
Тема 1. Концепция управления проектами	6	2	2			4	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 2. Основы управления проектами	6	2	2			4	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 3. Организационные структуры управления проектами	6	2	2			4	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 4. Оценка эффективности инвестиционных проектов	6	2	2			4	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 5. Система управления проектами в компании	6	2	2			4	Фронтальный опрос
Тема 6. Планирование проекта	6	2	2			4	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 7. Контроль и регулирование проекта	6	2	2			4	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 8. Управление командой проекта	6	2	2			4	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 9. Информационные системы управления проектами	6	2	2			4	Фронтальный опрос
Итого							Зачет

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во Часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		ПК-2	ПК-7	
Тема 1. Концепция управления проектами	8	+	+	2
Тема 2. Основы управления проектами	8	+	+	2
Тема 3. Организационные структуры управления проектами	8	+	+	2
Тема 4. Оценка эффективности инвестиционных проектов	8	+	+	2
Тема 5. Система управления проектами в компании	8	+	+	2
Тема 6. Планирование проекта	8	+	+	2
Тема 7. Контроль и регулирование проекта	8	+	+	2
Тема 8. Управление командой проекта	8	+	+	2
Тема 9. Информационные системы управления проектами	8	+	+	2

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Концепция управления проектами.

Что такое проект и управление проектами. Зачем нужно управлять проектами. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями. Взаимосвязь между управлением проектами и функциональным менеджментом. Предпосылки развития методов управления проектами. Перспективы развития управления проектами. Переход к проектному управлению.

Тема 2. Основы управления проектами.

Классификация базовых понятий управления проектами. Классификация типов проектов. Цель и стратегия проекта. Результаты проекта. Управляемые параметры проекта. Окружение проектов. Проектный цикл. Структуризация проектов. Функции и подсистемы управления проектами. Методы управления проектами. Организационные структуры управления проектами. Участники проектов.

Тема 3. Организационные структуры управления проектами.

Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта. Организационная структура и содержание проекта. Организационная структура проекта и его внешнее окружение. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами. Современные методы и средства организационного моделирования проектов.

Тема 4. Оценка эффективности инвестиционных проектов.

Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов. Исходные данные для расчета эффективности проекта. Основные показатели эффективности проекта. Оценка эффективности инвестиционного проекта. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.

Тема 5. Система управления проектами в компании.

Сущность системы управления проектами. Корпоративные стандарты управления проектами. Корпоративная система управления проектами. Управление программами и портфелям проектов. Организационная зрелость компаний. Подготовка персонала компании в области управления проектами.

Тема 6. Планирование проекта.

Основные понятия и определения. Процессы планирования. Уровни планирования. Структура разбиения работ. Назначение ответственных. Определение основных вех. Типичные ошибки планирования и их последствия. Детальное планирование. Сетевое планирование. Связь сметного и календарного планирования. Ресурсное планирование. Документирование плана проекта.

Тема 7. Контроль и регулирование проекта.

Цели и содержание контроля проекта. Мониторинг работ по проекту. Измерение прогресса выполнения работ и анализ результатов. Принятие решений. Управление изменениями.

Тема 8. Управление командой проекта.

Формирование и развитие команды: основные понятия; основные характеристики команды проекта; принципы формирования команды; организационные аспекты формирования команды; эффективность команды проекта; методы формирования команды проекта; примерный состав команды и требования к менеджерам проекта. Организационная культура команды проекта. Психологические аспекты управления персоналом.

Тема 9. Информационные системы управления проектами.

Управление коммуникациями. Информационная система управления проектами: ключевые определения и потребности в ИСУП; структура ИСУП; обзор рынка программного обеспечения управления проектами.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ

И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Управление проектами и бизнес-процессами» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице (в скобках даны номера учебных источников из раздела

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Концепция управления проектами	4	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 2. Основы управления проектами	4	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 3. Организационные структуры управления проектами	4	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 4. Оценка эффективности инвестиционных проектов	4	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 5. Система управления проектами в компании	4	Фронтальный опрос
Тема 6. Планирование проекта	4	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 7. Контроль и регулирование проекта	4	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 8. Управление командой проекта	4	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 9. Информационные системы управления проектами	4	Фронтальный опрос

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Образовательные технологии

[Указываются формы учебных занятий по дисциплине (модулю), развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества, и все применяемые образовательные технологии: интерактивные лекции, групповые дискуссии, ролевые и деловые игры, тренинги, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов,

симуляции, технологии open space / открытое пространство, мастерская будущего, peer education / равный обучает равного; экспресс-семинары, проектные семинары; бизнес-тренинги (business training), кейс-стади (case-study), обучение действием («action learning»), метафорическая игра, педагогические игровые упражнения (в качестве коллективного задания), мозговой штурм (эстафета), ситуационные методы, тематические дискуссии, игровое проектирование, групповой тренинг, групповая консультация и др. Раздел рекомендуется представить в табличной форме (курсивом в таблице 5 выделены примерные варианты заполнения)]

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Концепция управления проектами	Обзорная лекция, презентация	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 2. Основы управления проектами	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study	Не предусмотрено
Тема 3. Организационные структуры управления проектами	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 4. Оценка эффективности инвестиционных проектов	Лекция-диалог, презентация	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 5. Система управления проектами в компании	Лекция-диалог	Фронтальный опрос	Не предусмотрено
Тема 6. Планирование проекта	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 7. Контроль и регулирование проекта	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study	Не предусмотрено
Тема 8. Управление командой проекта	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study	Не предусмотрено
Тема 9. Информационные системы управления проектами	Лекция-диалог	Фронтальный опрос	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Цифровое обучение») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Управление проектами и бизнес-процессами» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Концепция управления проектами	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 2. Основы управления проектами	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 3. Организационные структуры управления проектами	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 4. Оценка эффективности инвестиционных проектов	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 5. Система управления проектами в компании	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос
Тема 6. Планирование проекта	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий
Тема 7. Контроль и регулирование проекта	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 8. Управление командой проекта	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос, Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 9. Информационные системы управления проектами	ПК-2, ПК-7	Фронтальный опрос

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 3]

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

[В таблицах 7–8 приводятся примерные показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания]

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые

Шкала оценивания	Критерии оценивания
	после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Концепция управления проектами.

Фронтальный опрос:

1. Сравнение понятий «проект», основные характеристики проекта.
2. Отличие проекта от производственной системы.
3. Охарактеризовать ограничения проекта с примерами.
4. Проект, программа, система.
5. Необходимость дисциплины «Управление проектами».
6. Сущность управления проектами (рассмотреть треугольник УП).
7. Схемы управления проектами (основная система)
8. Схемы управления проектами (система расширенного управления)
9. Схемы управления проектами (система «под ключ»)
10. Зачем необходимо управлять проектами?
11. Отличие функций проект-менеджеров от обязанностей функциональных менеджеров.
12. Сравнение функций традиционного (функционального) и проектного менеджмента

Выполнение практических заданий:

Задание 1 «Анализ непосредственного окружения проекта»

Перечислите основных участников непосредственного окружения предприятия (внешняя среда прямого воздействия). Кто из них может представлять угрозу? Постройте иерархию участников непосредственного окружения предприятия по степени их влияния и важности для компании, если это:

- а) рекламное агентство;
- б) предприятие оборонной промышленности;
- в) небольшая аудиторская фирма;
- г) малое предприятие по пошиву одежды;
- д) текстильный комбинат;
- е) предприятие общественного питания.

Задание 2 «Анализ факторов косвенного воздействия на проект»

Какие факторы внешней среды косвенного воздействия будут играть для Вас решающую роль при принятии решения о выходе с товаром на рынок, если вы являетесь:

- а) производителем музыкальных центров;
- б) производителем постельного белья;
- в) производителем косметической продукции;
- г) хотите открыть ресторан;
- д) хотите открыть хлебобулочный цех.

Тема 2. Основы управления проектами.

Фронтальный опрос:

1. Дайте определение управления проектами.
2. Перечислите управляемые параметры проекта.
3. В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта?

4. Можете ли Вы перечислить основные функции УП?
5. Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?
6. Можете ли Вы определить миссию для следующих проектов:
 - ☐ строительство нефтепровода;
 - ☐ строительство жилого дома;
 - ☐ проект реструктуризации предприятия;
 - ☐ реформа образования?
7. Как соотносятся миссия и стратегия проекта?
8. Все ли фазы проекта являются обязательными (необходимыми)?
9. Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации проекта?
10. В чем различие организационной структуры проекта и предприятия?

Кейс по теме 2

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода – содействовать созданию в Каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод будет способствовать увеличению экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Поддержку проекта осуществляет также правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долл.

Вопросы для анализа

К какому типу относится данный проект?

Какие факты подтверждают Ваше предположение?

Тема 3. Организационные структуры управления проектами.

Фронтальный опрос:

1. Какие структурные компоненты организации Вы знаете? Насколько они взаимосвязаны?
2. Что является первичным в системе бизнес организация? А в соотношении бизнес-процессы — организационная структура?
3. Каковы требования к структуре управления организацией?
4. Каковы критерии классификации организационных структур управления?
5. Каким образом оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия?
6. Какие элементы организационной структуры организации вы знаете?
7. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
8. Каковы особенности формирования матричной структуры управления? Опишите их преимущества и недостатки.
9. Какие задачи решаются в процессе проектирования орг. структуру правления?
10. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования орг. структур.
11. Проанализируйте различные варианты развития организации для компаний разных типов. Какой из них наиболее подходит для вновь созданной компании? Какой — для компании, давно обосновавшейся на рынке?
12. Какие внутренние факторы организации влияют на ее структуру? Они характерны для всех компаний или нет?
13. Матричная структура организации более прогрессивна, чем организационная. Если это так, то в фирме возникают одновременно две ветви власти. Каково правильное решение

для такой ситуации? Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки для ее применения.

выполнение практических заданий

Вам предложено стать менеджером проекта по проведению выставки собственной продукции в соседнем регионе. Каких бы специалистов вы хотели видеть в команде проекта?

Тема 4. Оценка эффективности инвестиционных проектов.

Наименование оценочного средства: Собеседование и решение задач.

Вопросы для собеседования:

1. Каковы основные принципы оценки эффективности проекта?
2. Что такое эффективность инвестиционных проектов?
3. Какая исходная информация необходима для анализа эффективности проекта?
4. Что такое «денежные потоки проекта»?
5. Для чего необходимо проведение оценки эффективности проектов?
6. Каковы основные показатели эффективности проектов?
7. Каковы основные критерии эффективности проектов?

выполнение практических заданий (решение задач).

1. Предпринимателю предложили вложить деньги в банк под 17% сроком на 3 года. С помощью дисконтирования оцените, сколько денег нужно вложить в банк сегодня, чтобы через 3 года забрать 170 000 рублей:

$$170\,000\,P = X \times (1 + 0,17)^3,$$

где 0,17 — ставка банка (17%);

$X =$

Итого сегодня нужно вложить _____ Р, чтобы через 3 года получить 170 тысяч.

2. Вам необходимо составить дерево решений и сделать оптимальный выбор, подтверждая его выводами. (Составляем одно большое общее дерево решений как на занятии).

Руководство компании «Альфа» планирует внедрить один из трех проектов. Размер выигрыша (прибыли) будет напрямую зависеть от состояния рынка:

1 проект:

при благоприятном состоянии рынка выигрыш составит 150 000 руб.,

при неблагоприятном - 80 000 руб. (со знаком минус)

2 проект:

при благоприятном состоянии рынка выигрыш составит 200 000 руб.,

при неблагоприятном - 150 000 руб. (со знаком минус)

3 проект:

при благоприятном состоянии рынка выигрыш составит 100 000 руб.,

при неблагоприятном - 40 000 руб. (со знаком минус).

Далее усложним задачу:

Пусть при выборе проекта у «Альфа» имеется возможность заказать обследование рынка у «Сигма», стоимость которого составит 12 000 руб. Руководство понимает, что дополнительное исследование по-прежнему не способно дать точной информации, но оно поможет уточнить ожидаемые оценки конъюнктуры рынка, изменив тем самым значения вероятностей.

Компания «Сигма» способна уточнить значения вероятностей благоприятного или неблагоприятного исхода (таблица 1).

Прогноз «Сигма»	Фактически	
	благоприятный	неблагоприятный
благоприятный	0,81	0,19
неблагоприятный	0,23	0,77

Предположим, что «Сигма» утверждает:

- ситуация будет благоприятной с вероятностью 0,42;
- ситуация будет неблагоприятной с вероятностью 0,58.

Тема 5. Система управления проектами в компании.

Фронтальный опрос:

1. В чем различие терминов «система управления проектами» и «корпоративная система управления проектами»?
2. Назовите основные составляющие СУП.
3. В чем различия корпоративных стандартов управления проектами и компанией?
4. Каковы базовые корпоративные стандарты управления компанией?
5. Можете ли Вы охарактеризовать состав КСУП?
6. Каковы основные риски и факторы успеха проекта внедрения корпоративной системы управления проектами?
7. Какие основные изменения в деятельности компании происходят при внедрении КСУП?
8. В чем заключаются различия между проектом и программой?
9. В чем сходство и различие процессов управления программами и проектами?
10. В чем различия между управлением программами и портфелями проектов?
11. Как связана организационная зрелость компании с УП?
12. Охарактеризуйте основные уровни организационной зрелости компании применительно к УП.
13. В чем специфика подготовки персонала компании в области УП в отличие от обычной корпоративной системы обучения?

Тема 6. Планирование проекта.

Фронтальный опрос:

1. В чем состоит сущность планирования?
2. В чем состоит основная цель планирования?
3. Каковы основные процессы планирования?
4. Каковы вспомогательные процессы планирования?
5. В чем состоит сущность агрегирования календарно сетевых планов (графиков)?
6. Что означают концептуальный, стратегический и детальный планы проекта?
7. В чем состоит сущность метода SWOT анализа?
8. Перечислите 12 базовых возможных стратегий проекта.
9. Каковы факторы успеха при стратегическом планировании?
10. Каковы факторы успеха при детальном планировании?
11. Что должен включать в себя детальный график?

Проанализируйте ситуации

Для управления инвестиционным проектом развития ОАО «Невский пивоваренный завод» (Н ПЗ) по решению совета директоров общества будет создана рабочая группа под руководством генерального директора предприятия. Генеральный директор Н ПЗ, являющийся в соответствии с уставом единоличным исполнительным органом общества, своим приказом формирует рабочую группу, в состав которой будут введены ведущие специалисты предприятия, представители инвестора и банковские специалисты по проектному финансированию.

План реализации инвестиционного проекта развития производства на Н ПЗ включает следующие основные этапы.

1. Закупка технологического оборудования (в качестве поставщиков оборудования предполагается привлечь известные европейские фирмы производители: «Альфа Лаваль», «Тухенхаген», «Шенг», «Нагема», «Вестфалия Сепаратор», «Италком», «Антон Ойлерт», «Данбру»).
2. Строительство (возможные подрядчики: «Дамбру», «Прод монтаж»).
3. Монтаж технологического оборудования (возможные подрядчики: «Нагема», «Тухенхаген», «Продмонтаж», «Аттрактор ЛТД», «Данбру»).

4. Организация службы маркетинга (силами N ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей).

5. Организация производственной деятельности (силами N ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей).

6. Организация финансовой деятельности (силами N ПЗ и КБ «N банк»).

Окончательный выбор поставщиков и подрядчиков для участия в реализации данного инвестиционного проекта будет произведен на конкурсной основе.

График реализации инвестиционного проекта приведен в табл. 1.

Таблица 1

Наименование этапа	Год реализации проекта					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Закупка оборудования						
2. Строительство	↔					
3. Монтаж оборудования	↔					
4. Организация службы маркетинга	↔					
5. Организация производственной деятельности	↔					
6. Организация финансовой деятельности	←					→

Планом развития производства на N ПЗ предусмотрена реконструкция ряда основных и вспомогательных цехов (отделений). Достижение запланированных в инвестиционном проекте объемов производства N ПЗ предполагается осуществлять в три этапа.

1. На первом этапе идет полномасштабная реконструкция действующего производства и сохраняется запланированный

2. На втором этапе идут ввод и освоение производственных мощностей, а объем производства достигает 8,3 млн до

3. На третьем этапе достигается максимальный объем производства – 12,3 млн долл. в год.

4. График наращивания объемов выпуска продукции на N ПЗ представлен ниже.

Объем производства, млн долл.	Год инвестиционного проекта					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
12,3			●			→
8,3		●	●			
5,0	●	●				

Учитывая повышенные требования к качеству продукции, предъявляемые рынком пива московского региона, в ходе реализации инвестиционного проекта планируется произвести коренную реорганизацию подразделений (служб), ответственных за качество выпускаемого на N ПЗ пива. В рамках планируемой реорганизации разрозненные подразделения предполагается объединить в жесткую вертикаль, пронизывающую все стадии технологического процесса (цеха и лаборатории), которая будет замкнута на заместителя генерального директора N ПЗ по качеству. Функциями создаваемой на N ПЗ вертикали качества будут:

- контроль и анализ качества разрабатываемой продукции;
- контроль и анализ качества сырья;
- контроль за соблюдением параметров технологических процессов;
- разработка мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции.

Составьте календарный план описанного выше проекта.

Тема 7. Контроль и регулирование проекта.

1. Какова основная цель контроля проекта?
2. В чем состоит содержание контроля проекта?
3. Каковы основные требования к системе контроля проекта?
4. Каковы основные принципы построения эффективной системы контроля?
5. Каковы основные процессы контроля?
6. Каковы вспомогательные процессы контроля?
7. Дайте определение понятию «мониторинг».
8. Каковы методы контроля фактического выполнения проекта?
9. В чем заключается контроль прогресса в реализации проекта?
10. Назовите пять основных возможных вариантов действий в ходе реализации проекта.
11. В чем заключается управление изменениями?

Проанализируйте ситуацию.

Механизм контроля в фирме «Бритиш Телеком».

В фирме «Бритиш Телеком» центральный элемент системы финансового контроля — бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правлений отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляются с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины. Система контроля имеет инструктивно-справочный характер для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах определенных сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

Вопросы для анализа

1. С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в приведенном примере?
2. Какой объект контроля является основным?
3. Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

Тема 8. Управление командой проекта.

Наименование оценочного средства: Собеседование.

Вопросы для собеседования:

1. Каковы основные проблемы управления трудовыми ресурсами проекта?
2. Каковы основные проблемы управления командой?
3. Дайте определение команды.

4. Какие типы команд Вы знаете? Приведите по одному примеру из окружающей Вас жизни для каждого типа команды.
5. Каковы основные факторы формирования команды?
6. Назовите этапы формирования команды.
7. Что Вы знаете о стадиях развития команды?
8. Какие типы совместной деятельности Вы знаете?
9. В чем суть проблемы расформирования команды проекта?
10. Какие типы конфликтов Вы знаете?
11. Какие методы управления конфликтной ситуацией Вы можете назвать?

Проанализируйте ситуацию.

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение полутора лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха — проект завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл. Но в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта. Старший менеджер: «Через неделю закончится этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды все же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться на этот счет не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система УП, которая обеспечивает создание новых успешных команд. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший менеджер: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды — весьма тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не сможет вписаться в складывающуюся организационную культуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий». После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что обнаружил в программе значительно более серьезные недостатки, нежели те, что были выявлены во время опытной эксплуатации. После обсуждения этих недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и о возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием в восемь месяцев и превышением бюджета на 75 тыс. долл.

Вопросы для анализа

1. В чем суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации?
2. Каким образом руководителю проекта нужно было погасить негативные тенденции в развитии команд?
3. Каким образом сложившиеся негативные тенденции могли повлиять на судьбу проекта?

Тема 9. Информационные системы управления проектами.

Наименование оценочного средства: Собеседование.

Вопросы для собеседования:

1. В чем суть управления коммуникациями?
2. Расскажите о коммуникационных барьерах.
3. Как связаны коммуникации и информационные системы?
4. Как связаны ИС УП и КСУП?
5. Охарактеризуйте структуру ИСУП.
6. Какие типы программных средств используются на различных стадиях жизненного цикла проекта

Перечень вопросов и заданий, выносимых на зачет

1. Сущность проекта и управления проектами. Зачем нужно управлять проектами. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.
2. Взаимосвязь между управлением проектами и функциональным менеджментом. Предпосылки развития методов управления проектами. Перспективы развития управления проектами. Переход к проектному управлению.
3. Классификация базовых понятий управления проектами. Классификация типов проектов. Цель и стратегия проекта. Результаты проекта.
4. Управляемые параметры проекта. Окружение проектов. Проектный цикл. Структуризация проектов.
5. Функции и подсистемы управления проектами. Методы управления проектами. Организационные структуры управления проектами. Участники проектов.
6. Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта.
7. Организационная структура и содержание проекта. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.
8. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами. Современные методы и средства организационного моделирования проектов.
9. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов. Исходные данные для расчета эффективности проекта.
10. Основные показатели эффективности проекта. Оценка эффективности инвестиционного проекта. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
11. Сущность системы управления проектами. Корпоративные стандарты управления проектами. Корпоративная система управления проектами.
12. Управление программами и портфелями проектов. Организационная зрелость компаний. Подготовка персонала компании в области управления проектами.
13. Основные понятия и определения планирования проектами. Процессы планирования. Уровни планирования. Структура разбиения работ.
14. Назначение ответственных за проект. Определение основных вех проекта. Типичные ошибки планирования и их последствия.
15. Детальное планирование. Сетевое планирование. Связь сметного и календарного планирования. Ресурсное планирование. Документирование плана проекта.
16. Цели и содержание контроля проекта. Мониторинг работ по проекту.
17. Измерение прогресса выполнения работ и анализ результатов. Принятие решений. Управление изменениями.
18. Формирование и развитие команды. Организационная культура команды проекта. Психологические аспекты управления персоналом.
19. Управление коммуникациями. Информационная система управления проектами: ключевые определения и потребности в ИСУП; структура ИСУП; обзор рынка программного обеспечения управления проектами.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК-2 - способностью разрабатывать, принимать и эффективно исполнять управленческие решения, определять параметры их качества, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры, оценивать соотношение планируемых результатов и затрачиваемых ресурсов, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения, в том числе в рамках бюджетного процесса				
1	Задание закрытого типа	Внутреннее устройство системы управления, которое обычно описывается совокупностью организационных единиц (структурных подразделений и должностных лиц), взаимоотношениями этих организационных единиц между собой и с управляемой деятельностью 1. Организационная структура Проектная деятельность	1	2
2		Модифицированная схема «под ключ» является на сегодняшний день наиболее распространенной за рубежом и наиболее эффективной формой организации управления инвестиционно-строительными проектами? 1. Да 2. Нет	2	2
3		«Выделенная орг.структура» - это 1. вынесенная за рамки «материнской» организации входит в часть «материнской» оргструктуры	1	2
4		Может ли выделенная орг. Структура управления проектом может превратиться во внутреннюю, постоянно действующую структуру управления по проектам. 1. да 2. нет	1	2
5		Какая оргструктура используется в случае, если в проекте участвуют 2 равнозначные с точки зрения управления им организации 1. Всеобщее управление проектами Двойственная оргструктура	2	2
6	Задание открытого типа	Матричная структура организации более прогрессивна, чем организационная. Если это так, то в фирме возникают одновременно две ветви власти. Каково правильное решение для такой ситуации? Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а	В такой ситуации необходимо, чтобы цели проекта совпадали с целями организации, а сотрудники, вовлеченные в проект, были освобождены от своих предыдущих обязанностей и подчинялись проектному менеджеру. Это необходимо для того, чтобы не допустить	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		также рамки для ее применения.	конфликта интересов руководителей.	
7		Вам предложено стать менеджером проекта по проведению выставки собственной продукции в соседнем регионе. Каких бы специалистов вы хотели видеть в команде проекта?	К примеру, в команду проекта могут входить маркетологи, юрист, экономист, специалист отдела продаж, специалист технического отдела и т.п.	5
8		Можете ли Вы определить миссию для следующего проекта: -строительство жилого дома	Примерная миссия: обеспечение жильем населения	3
9		Пример сильной стороны проекта по разработке нового продукта	Высокая квалификация персонала	2
10		Пример угрозы проекта по разработке нового продукта	Изменение потребительских предпочтений	2
ПК-7 Способен проводить различного рода исследования, в том числе маркетинговые, осуществлять проектную деятельность в области государственного и муниципального управления, и разрабатывать на их основе проекты бюджетов различных уровней, а также мероприятия регулирующего воздействия				
1.	Задание закрытого типа	Отличие проекта от производственной системы состоит в том, что: 1) проект однократная, не циклическая деятельность 2) производственная система однократная, не циклическая деятельность	1	
2.		Могут ли данные условия быть причиной завершения проекта: • ввод в действие объектов, начало их эксплуатации и использования результатов выполнения проекта; • перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу; • достижение заданных результатов; 1) Да Нет	1	
3.		Отличие организационной структуры проекта и предприятия в том, что: 1. Организационная структура проекта в отличие от организационной структуры организации больше по числу участников 2. Организационная структура проекта в отличие от организационной структуры организации имеет ограничение во времени	2	
4.		При проведении SWOT анализа рассматриваются: 1. Сильные и слабые стороны проекта 2. Возможности и угрозы проекта Сильные и слабые стороны проекта, возможности и угрозы	3	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
5.		Что относится к проектной деятельности: а) разработка нового изделия (продукта) б) контроль и качество отгружаемой продукции в) ведение документооборота г) строительство здания или сооружения д) осуществление изменений в структуре	А, г, д	
6.	Задание открытого типа	Кейс по теме 2 представлен в moodle и в п.7.3. данной РПД. 1.К какому типу относится данный проект?	1. Это мега проект	2
7.		2.Какие факты подтверждают Ваше предположение?	2.стоимость превышает 1 млн.руб., наблюдается участие нескольких стран, имеется важность для страны	3
8.		Кейс по теме 8 представлен в moodle и в п.7.3. данной РПД. Вопросы для анализа 1.В чем суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации?	1. Суть проблемы в том, что участники проекта не желали выходить из него	5
9.		2. Каким образом руководителю проекта нужно было погасить негативные тенденции в развитии команды?	2. Руководству следовало урегулировать недовольства сотрудников.	5
10.		3.Каким образом сложившиеся негативные тенденции могли повлиять на судьбу проекта?	3. Если бы руководитель проекта вовремя среагировал на недовольства, то можно было избежать данной ситуации.	5

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	<i>Ответ на занятия</i>	4*10	40	
2.	<i>Выполнение практического задания</i>	5*10	50	
Всего			90* / 40**	-
Блок бонусов				
3.	<i>Посещение занятий</i>	4*2	8	
4.	<i>Своевременное выполнение всех заданий</i>	2*1	2	
Всего			10	-

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представле ния
Дополнительный блок**				
5.	Экзамен			
Всего			50	-
ИТОГО			100	-

[Примечание: * – для дисциплины (модуля) с итоговой формой контроля «Зачёт» / «Дифференцированный зачёт», ** – для дисциплины (модуля) с итоговой формой контроля «Экзамен»]

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Опоздание на занятие	-1
Нарушение учебной дисциплины	-1
Неготовность к занятию	-5
Пропуск занятия без уважительной причины	-1

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

[Примечание: если в семестре итоговой формой контроля по дисциплине (модулю) является экзамен, графа со словами «Зачтено», «Не зачтено» не приводится]

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Кутузов А.С., Шаблоны документов для управления проектами [Электронный ресурс] / Кутузов А.С., Павлов А.Н., Шаврин А.В. - М. : БИНОМ, 2013. - 159 с. (Проекты, программы, портфели) - ISBN 978-5-9963-2294-7 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785996322947.html> (ЭБС «Консультант Студента»)

2. Хелдман, К. Профессиональное управление проектами / пер. с англ. А.В. Шаврина. - 5-е изд. - М. : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2013. - 728 с. : ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-9963-0414-1: 673-20 : 673-20.

ЕИ-9; ЧЗ-1;

8.2. Дополнительная литература

1. Ильин В.В., Проектный менеджмент [Электронный ресурс] / Ильин В.В. - М. : Агентство электронных изданий "Интермедиатор", 2018. - 266 с. - ISBN 978-5-91349-054-4

- Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785913490544.html> (ЭБС «Консультант Студента»)

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru.
3. Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).