

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

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
учетно-финансового факультета
Костюкова Елена Ивановна

«__» _____ 20__ г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.О.01 Управление проектами

38.04.01 Экономика

Бухгалтерский и налоговый консалтинг

магистр

очная

1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление проектами» является сформировать у магистрантов знания, умения, навыки и необходимые компетенции в сфере управления проектами в профессиональной деятельности, изучить основные концептуальные подходы, методы и технологии управленческой деятельности.

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

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

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность;	ОПК-4.1 Принимает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в своей профессиональной деятельности	знает Виды управленческих решений умеет Готовить экономическое обоснование проекта владеет навыками Навыками распределения ответственности за различные элементы проекта и увязывания работ с ресурсами и структурой организации
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. Разрабатывает стратегию действий и предлагает направления ее реализации	знает Элементы проекта (продукт проекта, стратегический план, границы проекта); права и процедуры принятия решений умеет Проводить анализ конкурентной среды находить, оценивать и использовать информацию из различных источников, необходимую для решения профессиональных задач владеет навыками Навыками осуществления поиска вариантов решений поставленных проблемной ситуацией на основе доступных источников информации. Разрабатывает стратегию действий и предлагает направления ее реализации
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	знает Методологию разработки концепции проекта; общую структуру концепции реализуемого проекта, понимать ее составляющие и принципы их формулирования; основные нормативные правовые документы в области профессиональной деятельности умеет Ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых

		актов; разрабатывать в рамках обозначенной проблемы концепцию проекта, формулировать ее основные компоненты владеет навыками Навыками выбора оптимального способа решения поставленной задачи, исходя из учета имеющихся ресурсов и планируемых сроков реализации задачи
--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление проектами» является дисциплиной обязательной части программы.

Изучение дисциплины осуществляется в 2семестре(-ах).

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

Системный анализ

Управленческий учет и отчетность

Освоение дисциплины «Управление проектами» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

Автоматизация учетных процессов

Контроллинг

Налоговый аудит

Бюджетирование и контроль учетных процессов

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Преддипломная практика

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

Общая трудоемкость дисциплины «Управление проектами» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
2	108/3	10	26		72		ЗаО
в т.ч. часов: в интерактивной форме		4	6				

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
2	108/3				0.12		

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

№	Наименование раздела (этапа) практики	Семестр	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
			всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
					Практические	Лабораторные				
1.	1 раздел. Управление проектами									
1.1.	Теоретические основы управления проектами. Понятие проекта, программы и портфеля.	2	9	2	7		9		Устный опрос	
1.2.	Современные стандарты управления проектами	2	2	1	1		10		Реферат	
1.3.	Процессы и фазы управления проектами	2	7	2	5		7		Устный опрос	
1.4.	Контрольная точка №1	2	3		3		10	КТ 1	Контрольная работа	
1.5.	Инструменты управления проектом. Agile и Scrum технологии	2	6	2	4		7		Устный опрос	
1.6.	Система организации проектной деятельности. Команда проекта. Проектный офис.	2	9	3	6		7		Устный опрос	
1.7.	Контрольная точка №2	2					10	КТ 2	Контрольная работа	
1.8.	Зачет	2								
	Промежуточная аттестация		ЗаО							
	Итого		108	10	26		60			
	Итого		108	10	26		72			

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Теоретические основы управления проектами. Понятие проекта, программы и портфеля.	Теоретические основы управления проектами. Понятие проекта, программы и портфеля.	2/1
Современные стандарты управления проектами	Современные стандарты управления проектами	1/1
Процессы и фазы управления проектами	Процессы и фазы управления проектами	2/1

Инструменты управления проектом. Agile и Scrum технологии	Инструменты управления проектом. Agile и Scrum технологии	2/1
Система организации проектной деятельности. Команда проекта. Проектный офис.	Система организации проектной деятельности. Команда проекта. Проектный офис.	3/-
Итого		10

5.2. Семинарские (практические, лабораторные) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Теоретические основы управления проектами. Понятие проекта, программы и портфеля.	Теоретические основы управления проектами. Понятие проекта, программы и портфеля.	Пр	7/4/-
Современные стандарты управления проектами	Современные стандарты управления проектами	Пр	1/-/-
Процессы и фазы управления проектами	Процессы и фазы управления проектами	Пр	5/-/-
Контрольная точка №1	Коллоквиум	Пр	3/-/-
Инструменты управления проектом. Agile и Scrum технологии	Инструменты управления проектом. Agile и Scrum технологии	Пр	4/2/-
Система организации проектной деятельности. Команда проекта. Проектный офис.	Система организации проектной деятельности. Команда проекта. Проектный офис.	Пр	6/-/-

5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы самостоятельной работы	к текущему контролю
-----------------------------	---------------------

Теоретические основы управления проектами. Понятие проекта, программы и портфеля.	9
Современные стандарты управления проектами	10
Процессы и фазы управления проектами	7
Коллоквиум	10
	7
Система организации проектной деятельности. Команда проекта. Проектный офис.	7
Контрольная точка №2	10
ЗачетСОц	12

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление проектами» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Управление проектами».
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Управление проектами».
3. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление проектами».
4. Методические рекомендации по выполнению письменных работ (контрольная работа).
5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения.

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

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Теоретические основы управления проектами. Понятие проекта, программы и портфеля.			
2	Современные стандарты управления проектами			
3	Процессы и фазы управления проектами			
4	Контрольная точка №1			
5	Инструменты управления проектом. Agile и Scrum технологии			
6	Система организации проектной деятельности. Команда проекта. Проектный офис.			
7	Контрольная точка №2			
8	Зачет			

7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление проектами»

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

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2	
		1	2	3	4
ОПК-4.1: Принимает экономически и финансово обоснованные организационно управленческие решения в своей профессиональной деятельности	Практика по профилю профессиональной деятельности		x		
	Преддипломная практика				x
	Управленческий учет и отчетность	x			

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2	
		1	2	3	4
УК-1.2: Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. Разрабатывает стратегию действий и предлагает направления ее реализации	Бюджетирование и контроль учетных процессов				x
	Методы научных исследований		x		
	Практика по профилю профессиональной деятельности		x		
	Преддипломная практика				x
УК-2.1: Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Бюджетирование и контроль учетных процессов				x
	Практика по профилю профессиональной деятельности		x		
	Преддипломная практика				x

7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

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

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление проектами» проводится в виде Зачет с оценкой.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

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

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

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

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

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов
2 семестр		
КТ 1	Контрольная работа	0
КТ 2	Контрольная работа	0

Сумма баллов по итогам текущего контроля			0
Посещение лекционных занятий			20
Посещение практических/лабораторных занятий			20
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях			30
Итого			70
№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
2 семестр			
КТ 1	Контрольная работа	0	
КТ 2	Контрольная работа	0	

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

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

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

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии и шкалы оценивания ответа на дифференцированном зачете

Сдача дифференцированном зачете может добавить к балльно-рейтинговой оценке студентов не более 20 баллов. Итоговая успеваемость на дифференцированном зачете не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

Вопрос билета	Количество баллов
Теоретический вопрос	до 6
Задания на проверку умений	до 7
Задания на проверку навыков	до 7

Теоретический вопрос

6 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

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

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

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

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

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

Оценивание задачи

7 баллов Задачи решены в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

5 балла Задачи решены с небольшими недочетами.

3 балла Задачи решены не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

2 балл Задачи решены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задачи не решены или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Управление проектами»

Контрольная точка № 1 (темы 1-2)

Типовые вопросы (оценка знаний):

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

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

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

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

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

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

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

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

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

Необходимо выполнить:

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

Контрольная точка № 2 (тема 3)

Типовые вопросы (оценка знаний):

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

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

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

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

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

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

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

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

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

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

где i — число вариантов действий (развития ситуации);

\bar{X}_i — расчетный доход (расчетные потери) по каждому из вариантов;

\bar{X} — средний ожидаемый доход (математическое ожидание, MX); P_i — вероятность наступления варианта i .

Контрольная точка № 3 (тема 4)

Типовые вопросы (оценка знаний):

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

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните схему укрупненной структуры плана управления проектом (3балла)
2. Заполните схему «Последовательность этапов формирования расписания проекта» (3балла)

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

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

Год	Инвестиции, млн. руб.	Чистый денежный по ток, NCFt, млн. руб.
0	700	
1		
2		
3		
4		
5		

Коэффициент дискон- тирования, кдт (14%), млн. руб. Дисконтированный чистый денежный поток, $NCFt * кдт$, млн. руб.

Чистая дисконти- рованная стои- мость, NPV

Тематика эссе

1. Спецификация работ проекта: понятие и содержание.
2. Основные подходы к управлению стоимостью проекта.
3. Методика разработки дерева ресурсов.
4. Методы контроля стоимости проекта: содержание и области эффективного применения.
5. Командные и функциональные роли.
6. Общие требования к проектной команде и формализация ее деятельности.
7. Типы руководителей проекта и способы руководства.
8. Особенности мотивации участников проектной деятельности.
9. Формирование авторитета руководителя, способы его повышения. Действия, подрывающие авторитет.
10. Влияние на членов команды и манипулирование.
11. Способы сплочения команды.
12. Области эффективного применения различных организационных структур в проектном управлении.
13. Организационные формы проектов, применяемые в различных отраслях хозяйственной деятельности организаций.
14. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
15. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
16. Ролевые обязательства при планировании проекта.

17. Особенности целеполагания проекта.
18. Инструментарий контроля: области эффективного применения.
19. Оценка эффективности контрольных мероприятий.
20. Основные причины неудачных проектов, анализ неудач.

Тематика докладов

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

Типовые кейс - задачи

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

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

Обоснуйте ответы на вопросы:

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

Типовая деловая игра

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

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

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

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

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

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

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Теоретические основы управления проектами. Понятие проекта, программы и портфеля.

1. Проект: понятие и содержание.
2. Основные признаки проекта.
3. Классификация проектов. Программа.
4. Цели, задачи проекта и стратегия проекта.
5. Общая схема структуры проекта и ее типы.
6. Особенности управления проектами в ландшафтной архитектуре
7. Основные фазы жизненного цикла проекта.

Тема 3. Процессы и фазы управления проектами

1. Системная модель управления проектом.
2. Управление предметной областью проекта: по временным параметрам, стоимостью и финансированием проекта, качеством, риском.
3. Управление человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и контрактами, изменениями в проекте, безопасностью, конфликтами.
4. Ресурсы проекта, классификация, планирование и управление ими.
5. Ресурсные конфликты.

Типовые тестовые задания

Тема 2. Современные стандарты управления проектами

1. Проект можно определить как:
 - а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
 - б) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;
 - в) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.
2. Окружающая среда проекта — это:
 - а) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
 - б) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;

в) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проек-та напрямую.

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

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

Руководитель проекта относится:

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

4. Инициатором проекта является:

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

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

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

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

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

Тема 4. Инструменты управления проектом. Agile и Scrum технологии

1. Вам пишет заказчик: «Хочу сделать интернет-магазин с блогом, форумом и разделом для видео». Вы работаете по аджайлу. Что вы ответите?

Хорошо, возьмем проект, все сделаем, протестируем, потом покажем вам целиком. Готово будет через три месяца.

А вы зарабатывать будете только на магазине? Давайте тогда сначала его сделаем за несколько не-дель, а остальное потом доработаем.

2. Заказчик просит вас сообщить сроки, в которые вы сможете сделать продукт. Продукт и для вас, и для заказчика новый. Как вы ответите ему в духе аджайла?

Мы готовы сначала провести один спринт, потом мы сможем вам сказать, сколько времени займет создание продукта.

Мы готовы сделать несколько задач, чтобы определить lead time, только после этого мы сможем ска-зать, сколько времени займет создание продукта.

Оба ответа правильные

3. Вы впервые делаете большой и сложный проект. Вы проводите анализ, выявляете все риски и принимаетесь за работу, когда они идентифицированы. Это в духе аджайла?

Да, это соответствует аджайлу

Нет, это противоречит аджайлу

4. Дополните предложение двумя словами, чтобы получился один из принципов «Agile-манифеста».

_____ — основной показатель прогресса.

Количество выполненных задач

Растущая выручка

Работающий продукт

5. В компании такие рабочие процессы: люди в одной команде работают над задачами, к которым их компетенции подходят больше всего. Иными словами, бывают такие моменты, когда каждый член команды работает над разным продуктом или разными функциями одного продукта.

Можно ли так делать в скраме?

Да, можно

Нет, нельзя

6. Выберите верное утверждение:

Цель спринта и бэклог спринта — это одно и то же. Сделаешь бэклог — достигнешь цели.

Цель спринта и бэклог спринта — это разные вещи. Можно сделать бэклог, но не достигнуть цели. А можно достигнуть цели, не сделав весь бэклог.

Вопросы к зачету с оценкой

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

48. Ключевые процессы разработки и планирования проектов.
49. Понятие и определение цели и стратегии проекта.
50. Требования к критериям и основные типы критериев.
51. Анализ промежуточных результатов работ и прогноз их дальнейшего хода.

Типовые задачи для сдачи зачета с оценкой

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

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

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

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

Типовая письменная контрольная работа (контрольная точка) для заочной формы обучения

Вариант №1.

Теоретические вопросы (оценка знаний)

1. Объективные предпосылки возникновения управления проектами. (2 балла)
2. Проект и программа: содержание и соотношение. (2 балла)
3. Основные признаки социального проекта. (2 балла)

Задачи репродуктивного уровня (оценка умений):

Задача 1 (4 балла). Заполните таблицу «Функциональные области менеджмента и их использование для целей управления проектами»

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

Задача 2 (4 балла). Заполните таблицу «Общая характеристика уровней зрелости организации по отношению к управлению проектами»

Уровень зрелости (оценка, балл)	Характеристика уровня
Уровень 1	Начальный, нулевой уровень.

Уровень 2	Уровень осознания.
Уровень 3	Уровень управляемости.
Уровень 4	Уровень измеряемости.
Уровень 5	Уровень совершенствования.

Задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

Задача 1 (8 баллов). Сравните два проекта по критерию дисконтированного периода окупаемости. Желаемая норма доходности инвестора — 15%.

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

Задача 2 (8 баллов). Деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

Контрольная работа для студентов заочной формы обучения

Контрольная работа, выполненная студентом заочной формы обучения в рамках самостоятельной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Управление проектами в ландшафтной архитектуре» включает один теоретический вопрос (оценка знаний – мах 6 баллов) и 3 практико-ориентированные задачи (оценка умений и навыков – мах 24 балла).

Вариант 1

Теоретический вопрос (оценка знаний – 6 баллов)

Общая характеристика управления проектами в органах местной власти Практико-ориентированные задачи (оценка умений и навыков – мах 24 балла)

1. Построить сетевой график на основании индивидуального задания

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа			Предшествующая работа
Рассматриваемая работа				
-	А	В, Е	Ж	
А	Б	В, Г	З	
А	В	-	И	
Б	Г	Ж, З, И	К	
-	Д	К	Л	
Б, Д	Е	В, Е	М	
Б, Д	Н	И, Н	О	

2. Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России. Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100. Проведите экспертную оценку и заполните таблицу.

Фактор	Вес	Варианты проекта			Интегральная оценка				
		А	В	С	А	В	С		
Спрос на продукцию проекта				0,3	50	65	80		
Конкурентоспособность продукции проекта						0,25	70	80	90
Стабильность цен на материалы	0,2			80		70	50		
Наличие альтернативных технических решений					0,15	75	70	50	
Сложность проекта				0,1	80	70	10		

Сумма 1 – – –

3. Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. Срок эксплуатации – 5 лет; износ на оборудование начисляется по методу ускоренной амортизации (%): 25, 25, 25, 20 и 5. выручка от реализации продукции прогнозируется по годам.

Текущие расходы по годам оцениваются следующим образом. В первый год эксплуатации линии с последующим ежегодным ростом их на 3%. Рассматривается увеличение оборотных средств. Кредит взят под 15% годовых и возвращается с процентами равными долями за 3 последующих года. Старое оборудование реализуется в первый год проекта. Ставка налога на прибыль составляет 30%. Оборотные средства увеличиваются в начале периода и возвращаются при завершении проекта. Исходные данные представлены в таблице:

Показатели	Годы						
	1	2	3	4	5		
Выручка от реализации, тыс. руб.			9000	9600	10400	10200	8200
Стоимость линии, тыс. руб.				13000			
Текущие расходы, тыс. руб.				4800			
Оборотные средства, тыс. руб.				2000			
Сумма кредита, тыс. руб.				7000			
Ликвидационная стоимость старого оборудования, тыс. руб.						5000	

Необходимо рассчитать денежные потоки по проекту по годам.

В данном разделе РПД приведены типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости студентов. Полный перечень заданий содержится в учебно-методическом комплексе по дисциплине «Управление проектами», который размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступен для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета.

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

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1		

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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

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

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

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

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;
- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

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

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

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

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

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

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

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Kaspersky Total Security - Антивирус
2. Microsoft Windows Server STDCORE AllLngLicense/Software AssurancePack Academic OLV 16Licenses LevelE AdditionalProduct CoreLic 1Year - Серверная операционная система
3. OPERA - Система управления отелем
4. Аппаратно-программный комплекс «ARGUS-KARYO» -
5. Программный комплекс "Полигон Про: Максимум" - программа для постановки объектов недвижимости на кадастровый учет, регистрации прав и обременений

11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

1. Kaspersky Total Security - Антивирус
2. Аппаратно-программный комплекс «ARGUS-KARYO» -
3. Программный комплекс "Полигон Про: Максимум" - программа для постановки объектов недвижимости на кадастровый учет, регистрации прав и обременений

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

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

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных занятий		
2	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа		
3	Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов и индивидуальных и групповых консультаций:		
4	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации		

13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

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

а) для слабовидящих:

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

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

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

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

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

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

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 г. № 939).

Автор (ы)

_____ Профессор , Доктор экономических наук Беликова
Ирина Петровна

Рецензенты

_____ Доцент , Кандидат экономических наук Запорожец
Дмитрий Васильевич

_____ Доцент , Кандидат экономических наук Чернобай
Наталья Борисовна

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами» рассмотрена на заседании Кафедра менеджмента и управленческих технологий протокол № от г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

Заведующий кафедрой _____ Лисова Ольга Михайловна

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Учетно-финансовый факультет протокол № от г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

Руководитель ОП _____